

Л.7 Приемы подготовки и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска



Тургинбаева А.Н.
д.э.н., доцент

Вопросы лекции:

1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при ПРУР.
2. Перечень типовых ошибок, возникающих при большом объеме неопределенностей.
3. Области эффективных решений. Матрица эффективности ПРУР.
4. Основные стратегии управления риском. Использование метода функционально-стоимостного анализа (ФСА).

Неопределенность определяется как не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация о каком-либо объекте или процессе. *Риск* трактуется как возможность получения запланированного результата. Эта возможность может привести как к положительным, так и к отрицательным результатам. Неопределенность трудно измеряется, обычно ее оценивают качественно — «выше или ниже», «приемлемая или неприемлемая». Редко она оценивается в процентах. Обычно неопределенность связывают с подготовкой УР, а риск — с реализацией УР, то есть с результатами.

| | | | | |
|-------------------------|----------------------------|----|------------------------------|--------------|
| Неопределенность | <i>Подготовка</i> | УР | <i>Реализация</i> | Риски |
| | Информационная подготовка | | Организация выполнения | |
| | Подготовка вариантов (> 2) | | Контроль выполнения | |
| | Согласование вариантов | | Информирование субъекта УР | |
| | Принятие (выбор) одного УР | | Архивирование сведений об УР | |
| | Утверждение одного УР | | | |

Поэтому в первую очередь руководителю следует сокращать объем неопределенностей, а во вторую — определять возможные каналы увеличения риска и активно использовать каналы его уменьшения. Риск и неопределенность имеют одни и те же корни и могут переходить друг в друга. Переход рисков в неопределенности происходит в том случае, если имеется несколько УР, следующих друг за другом, тогда риски предшествующих УР становятся неопределенностями для последующих УР.

Как явление неопределенность представляет собой набор нечетких или размытых описаний объектов или процессов, взаимоисключающей или недостаточной информации. Сюда относятся и форс-мажорные события, иногда возникающие помимо воли и сознания конкретного работника и изменяющие намеченный ход событий. В практике ПРУР неопределенность рассматривается как единое целое, в котором явление создается процессом, а процесс формирует явление.

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 или вне влияния на него субъекта УР. *Субъективные* возникают из-за профессиональных ошибок, упущений, несогласованности, сложности задания или нехватки времени. Источник неопределенностей при этом может находиться внутри организации или вне ее, если субъект УР может на нее воздействовать. Субъективные неопределенности составляют основную часть всех неопределенностей.

Риск определяет соотношение двух полярных результатов, полученных от реализации УР: отрицательного и положительного (например, 1:9; 20%:80%), либо как процент отрицательного исхода (например, 0,01%).

При низком уровне неопределенностей риск растет незначительно, и им часто можно пренебречь. Средний и высокий уровни неопределенности существенно повышают риск получения отрицательного результата

При большом объеме неопределенностей возможны ошибки в управленческой деятельности по следующим пяти составляющим: организационной, экономической, технологической, социальной и правовой.

Ошибки в организационной составляющей деятельности при:

- создании или выборе базы знаний;
- выборе, создании и пополнении базы данных,
- выборе схемы организации процесса управления,
- выборе и (или) подготовке организационной структуры управления (ОСУ) для компании в целом и для ее подразделений,
- формировании или выборе внешних структур партнерских отношений (магазины, дилерская сеть и др.);
- выборе или составлении сценариев проведения собрания и совещаний;
- составлении данных о партнерах и клиентах,
- организации информационного (технологического и общественного) поиска требуемых сведений;
- выборе или подготовке набора должностных инструкций для персонала и подразделений;
- накоплении статистических данных о работе фирмы,
- создании надежных личных, коллективных и производственных связей с партнерами;
- формировании деловой репутации компании

Ошибки в экономической составляющей деятельности при:

- подготовке и реализации бизнес-плана компании в целом и ее подразделений,
- выборе или подготовке структуры цены на продукцию,
- выборе или подготовке методов и средств морального и материального стимулирования персонала,
- выборе или подготовке метода минимизации налогооблагаемой базы компании.

Ошибки в *технологической* составляющей деятельности при:

- подготовке или выборе технологией управления организации ей и ее подразделений;
- выборе, закупке и установке организационной, информационной и другой техники, а также программного обеспечения;
- выборе методов изучения рынков сбыта и продаж;
- выборе или подготовке методов при подготовке и реализации управленческих решений;
- подготовке или закупке системы безопасности для информации, документооборота, персонала и организации;
- подборе и расстановке кадров;
- выборе или подготовке собственных стандартов на систему управления и производства;
- составлении перечня функций управления и выборе методики их распределения;
- составлении перечня целей и задач, а также средств и методов для их реализации;
- выборе системы для собственных разработок технологических заделов, направленных на развитие производства.

Ошибки в социальной составляющей деятельности при:

- выборе или подготовке методики формирования социальных фунп;
- выборе или подготовке методики оценки персонала;
- выборе или подготовке методики формирования человеческого потенциала;
- подготовке методики профессионального внутреннего обучения (умения, навыки и опыт);
- выборе или подготовке методики управления противоречиями.

Ошибки в *правовой* составляющей деятельности при.

- подготовке и реализации условий сделок и контрактов;
- подготовке и реализации правовой политики отношений с клиентами и партнерами;
- подготовке и корректировке уставных и регистрационных документов компании;
- подготовке и реализации учетной политики компании.



Неопределенности, влияющие на процесс подготовки УР, по объему непонятной или отсутствующей информации можно разделить на четыре уровня:

10—15% — низкий, не влияющий на перечень и содержание типовых процедур ПРУР;

40—50% — средний, не влияющий на перечень, но требующий пересмотра содержания процедур ПРУР;

70—80% — высокий, требующий пересмотра перечня и содержания процедур ПРУР;

90—100% — сверхвысокий, находящийся вне понимания специалистов для ПРУР.

Например, приглашение на конференцию...

Для уменьшения степени неопределенности необходимо консультироваться со специалистами и даже со случайными людьми (позиция стороннего наблюдателя). Иногда уровень неопределенности следует искусственно увеличивать для нахождения новых решений. Таким образом, неопределенностями *следует управлять*, а не просто уменьшать их. К эффективным УР относятся обоснованные, выполнимые, легко принимаемые к исполнению. К неэффективным УР относятся необоснованные, невыполнимые и трудно принимаемые к исполнению.

Таб. - Матрица эффективности управленческих решений

| | | | | |
|---|---------------------|---|---|---|
| Уровни неопределенности | Сверхвысокий | <i>A4</i> <i>Решений нет</i> | <i>B4</i> <i>Неэффективные решения</i> | <i>B4</i> <i>Супероптимальные</i> |
| | Высокий | <i>A3</i> <i>Неэффективные решения</i> | <i>B3</i> | <i>B3</i> <i>Эффективные решения</i> |
| | Средний | <i>A2</i> | <i>B2</i> <i>Эффективные решения</i> | <i>B2</i> <i>Эффективные решения</i> |
| | Низкий | <i>A1</i> <i>Эффективные решения</i> | <i>B1</i> <i>Эффективные решения</i> | <i>B1</i> <i>Неэффективные решения</i> |
| | | Стабильный | Корректирующий | Инновационный |
| Характер управленческой деятельности | | | | |

A2, B3 и B4 — переходные области.

Из таблицы видно, что при низком уровне неопределенностей большее место занимают эффективные решения, так как при стабильном и корректирующем характере деятельности (области A1 и B1) руководитель будет принимать обоснованные решения с отрицательным минимальным риском реализации. И лишь при инновационном характере деятельности руководителя (область B1) детерминированная (старая, известная всем) информация и отработанные методы будут тормозить процесс принятия новых решений — новые решения не нужны.

При сверхвысоком уровне неопределенностей имеется возможность получить диаметрально противоположный результат: от невозможности подготовить и реализовать решения до супероптимальных решений (область B4), как игра в рулетку, джек-пот. На этом уровне в основном формируются неэффективные решения, так как трудно воспринимаемая, ненадежная информация существенно затрудняет принятие правильных решений.

Управление риском включает шесть стратегий:

- уклонение от деятельности, содержащей большой риск;
- принятие ответственности за риск с гарантией полной компенсации за счет собственных средств организации (создание страхового фонда);
- распределение риска среди непосредственных участников бизнеса,
- создание в качестве подразделений основной организации сети самостоятельных венчурных фирм с ограниченной ответственностью;
- продажа и передача ответственности за риск другому лицу, например, страховщику;
- сокращение возможных отрицательных последствий от риска с помощью предупредительных мер, например, создание системы взаимозаменяемости и совмещения профессий, неприкосновенного запаса сырья, формирования портфеля разнотипных акций и т.д.

В каждой организации в различной степени должны использоваться все шесть стратегий. Из них наибольшее распространение получает страхование рисков организации.

Снижению неопределенностей и рисков способствует применение метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Он предусматривает выполнение семи следующих этапов:

1. *Подготовительный этап*
2. *Информационный этап*
3. *Аналитический этап*
4. *Творческий этап*
5. *Исследовательский этап*
6. *Рекомендательный этап*
7. *Этап внедрения*



1. *Подготовительный этап* заключается в выборе конкретного объекта управления (ОУ), создании исследовательской группы и подготовке к проведению анализа, составлении графика проведения ФСА.
2. *Информационный этап* состоит в подготовке модели использования ОУ, оценке реальных условий функционирования ОУ, изучении рационализаторских предложений по ОУ, составлении и анализе калькуляции затрат по ОУ, построении функционально-стоимостной модели ОУ и определении приоритетов решаемых задач.
3. *Аналитический этап* включает составление перечня функций ОУ и их классификацию, определение активизирующих, тормозящих, потенциальных и нейтральных функций, анализ функций, исключение лишних и добавление необходимых функций, построение новой скорректированной модели ОУ, калькуляцию затрат, экспертную оценку нового состава функций ОУ.

4. *Творческий* этап заключается в поиске приемов и методов активизации подготовки управленческих решений по ОУ, поиске альтернативных решений по объединению, разделению, изменению функций ОУ для улучшения набора потребительских свойств и в отборе наиболее приемлемых вариантов.
5. *Исследовательский* этап включает подготовку эскизов построения ОУ по принятым вариантам и их сравнительную оценку, внешнюю экспертизу принятых вариантов, создание макета или модели опытного ОУ
6. *Рекомендательный* этап предполагает составление технико-экономического описания выбранного варианта ОУ, обоснование прямых и косвенных областей применения ОУ, составление рекомендаций по наиболее эффективному применению тех или иных свойств ОУ в соответствующих областях использования.
7. *Этап внедрения* включает организацию рекламной кампании и поиск организаций для возможного использования разработанного ОУ, сбор статистических данных о процессе внедрения и реальных потребительских свойствах нового продукта.

Семь этапов ФСА могут выполняться по последовательной, параллельной или смешанной схемам. Последовательная схема используется в малых и средних по численности работников и уровню технологии компаниях. Параллельная схема в основном используется в больших по численности работников, наукоемких или сложных по технологии компаниях. Смешанная схема организации используется на уровне крупных отраслей народного хозяйства или экономики страны в целом.