

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Владивостокский государственный университет»

Н. Р. Пашук, А. А. Вергинова, Т. В. Терентьева

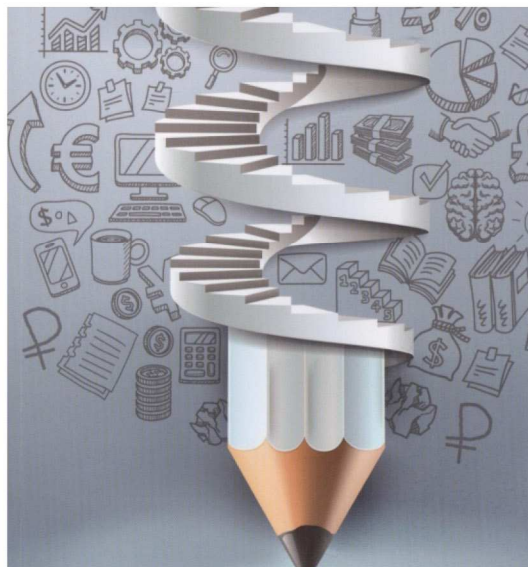
ISBN 978-5-9736-0789-0



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Электронное
учебное пособие

Владивосток
Издательство ВВГУ
2026



Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего
образования «Владивостокский государственный университет»

Н. Р. Пашук
А. А. Вергинова
Т. В. Терентьева

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Электронное учебное пособие

*Рекомендовано решением учебно-
методической комиссии ФГБОУ ВО
«Владивостокский государственный
университет»*

Владивосток
Издательство ВВГУ
2026

УДК 658
ББК 60.822
П22

Рецензенты: *А. Г. Шеломенцев*, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»;
Л. В. Зубова, д-р экон. наук, доцент, ректор АНО ВО «Международный университет Союза Независимых Государств»

Пашук, Наталья Руслановна
П22 **Управленческие решения** : электронное учебное пособие / Н. Р. Пашук, А. А. Вертинова, Т. В. Терентьева ; Владивостокский государственный университет. Электрон. текст. дан. (1 файл: 1,83 Мб). – Владивосток: Изд-во ВВГУ, 2026. – 1 электрон., опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей), 500 МГц; 512 Мб оперативной памяти; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); 5 Мб свободного дискового пространства.

ISBN 978-5-9736-0789-0

В основу учебного пособия по дисциплине «Управленческие решения» легли современные теоретические концепции и практические инструменты в области менеджмента и теории принятия решений. Изучение материалов пособия и выполнение представленных в нем заданий для самопроверки позволит обучающимся сформировать целостное, системное представление о природе управленческих решений, освоить методологию их разработки, анализа и реализации, а также понять роль человеческого фактора и современных технологий в повышении обоснованности и результативности управленческого выбора.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Авторский вклад в учебное пособие: Н. Р. Пашук – разделы 2, 4; А. А. Вертинова – разделы 5, 6; Т. В. Терентьева – разделы 1, 3.

УДК 658
ББК 60.822

Электронное учебное издание

Минимальные системные требования:

Компьютер: Pentium 3 и выше, 500 МГц; 15,6 Мб; 5 Мб на жестком диске; видеокарта SVGA, 1280×1024 High Color (32 bit); привод CD-ROM. Операционная система: Windows 10. Программное обеспечение: Internet Explorer 8 и выше или другой браузер; Acrobat Reader, Foxit Reader либо любой другой их аналог.

ISBN 978-5-9736-0789-0

© Н. Р. Пашук, А. А. Вертинова, Т. В. Терентьева, текст, 2026

© Владивостокский государственный университет (ВВГУ), оформление, 2026

Главный редактор Л. Е. Стрикаускас

Редактор И. Г. Шабунина

Компьютерная верстка М. А. Портновой

690000, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41
Подписано к использованию 04.2026 г.



*Знак информационной продукции согласно
Федеральному закону от 29.12.2010 № 436-ФЗ*

Объем 1,83 Мб. Усл.-печ. л. 11,27
Уч.-изд. л. 9,65. Тираж 300 (I – 25) экз.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.....	6
1.1. Основные термины и определения.....	6
1.2. Обязательные элементы управленческого решения.....	7
1.3. Принципы и сущность принятия управленческих решений.....	7
1.4. Типология управленческих решений.....	10
1.5. Этапы принятия управленческих решений	17
1.6. Методы генерации альтернатив и принятия решений	19
2. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ПРОЦЕСС И РЕАЛИЗАЦИЯ.....	26
2.1. Алгоритм принятия управленческих решений	26
2.2. Подходы к принятию управленческих решений.....	34
2.3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений	37
2.4. Постановка и классификация целей, дерево целей.....	42
2.5. Эффективность принятия управленческих решений	46
3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	51
3.1. Личностные качества руководителя	51
3.2. Человеческие факторы, влияющие на принятие управленческих решений	55
3.3. Стили руководства.....	61
3.4. Подчиненные в системе принятия решений	67
3.5. Взаимосвязь лидерства и менеджмента в принятии управленческих решений	69
3.6. Виды руководителей и типы их темперамента	71
4. ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	80
4.1. Критерии компромиссных групповых решений.....	80
4.2. Правила и принципы принятия управленческих решений	83
4.3. Технологии принятия управленческих решений в условиях определенности	85
4.4. Технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности	93
4.5. Технологии принятия управленческих решений в условиях риска.....	97

5. СРЕДА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	101
5.1. Влияние внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений	101
5.2. Методы анализа среды	104
5.2.1. Матрица SWOT	105
5.2.2. Матрица возможностей и угроз	108
5.2.3. PESTLE-анализ	110
5.2.4. Метод составления профиля среды	118
5.2.5. Метод составления диаграммы Исикавы	120
5.2.6. Метод анализа силового поля Левина	122
6. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	127
6.1. Глобальные риски	127
6.2. Основные понятия и определения	131
6.3. Выявление рисков	133
6.4. Анализ и приоритизация рисков	136
6.5. Минимизация рисков	139
6.6. Мониторинг и пересмотр рисков	144
6.7. Культура управления рисками	146
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	151
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	152

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современной экономической реальности, характеризующейся высокой степенью неопределенности, глобализацией и стремительным развитием технологий, качество принимаемых управленческих решений становится критическим фактором, определяющим не только эффективность, но и само выживание организации. От способности менеджера своевременно и адекватно реагировать на вызовы внешней и внутренней среды зависит использование ресурсов, конкурентоспособность и достижение стратегических целей предприятия. В связи с этим изучение теоретических основ и практических механизмов разработки и реализации управленческих решений является неотъемлемой частью подготовки современного высококвалифицированного руководителя.

В основу данного учебного пособия легли современные теоретические и практические разработки в области менеджмента и теории принятия решений. Пособие призвано сформировать у обучающихся целостное представление о природе, типах и технологиях разработки управленческих решений. Особое внимание уделяется не только рациональным (классическим) методам, но и влиянию человеческого фактора – личностных качеств руководителя, стилей руководства, когнитивных искажений и социальных аспектов, которые неизбежно оказывают воздействие на процесс выбора.

Логика построения учебного пособия отражает последовательное погружение в проблематику управленческих решений: от осмысления их теоретической природы и типологии через детальный анализ процессуальных аспектов разработки и реализации к исследованию ключевого, человеческого фактора, определяющего эффективность любого управленческого выбора. Данный подход обеспечивает понимание классификации решений и формальных методов их принятия и создает необходимую методологическую базу. Интеграция данного направления с теоретическим анализом человеческого фактора в процессе принятия решений позволяет перейти к освоению конкретных технологий и инструментов принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска, что, в свою очередь, формирует фундамент для понимания современной риск-ориентированной парадигмы управления. Таким образом, структура пособия обеспечивает целостное и многоаспектное рассмотрение процесса принятия решений – от абстрактной теории до практических механизмов, учитывающих всю сложность реальной управленческой деятельности.

Представленные в пособии задания для самопроверки позволяют студентам освоить инструментальный анализ проблемных ситуаций, генерации альтернатив, оценки рисков и выбора оптимальных стратегий в условиях определенности, неопределенности и риска.

1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В условиях современного бизнеса, характеризующегося высокой динамикой, глобализацией и цифровизацией, процесс принятия управленческих решений приобретает особую значимость. Руководители сталкиваются с необходимостью оперативно реагировать на вызовы рынка, минимизировать риски и одновременно обеспечивать устойчивое развитие организации. Это требует глубокого понимания теоретических основ управленческих решений, включая их сущность, классификацию, принципы и методы разработки [1].

В данном разделе рассматриваются ключевые аспекты управленческих решений, начиная от их сущности и значимости в системе менеджмента и заканчивая современными методами принятия решений. Особое внимание уделяется анализу формализованных и неформализованных подходов, а также их практическому применению в различных управленческих ситуациях.

1.1. Основные термины и определения

Существует множество подходов к определению сущности управленческих решений. Согласно рациональному (классическому) подходу под управленческим решением понимается осознанный выбор альтернативы, направленный на достижение целей организации, основанный на анализе информации и логическом обосновании. Согласно подходу Г. Саймона, управленческое решение – это процесс выбора наилучшего варианта действий из возможных в условиях ограниченных ресурсов, времени и информации [2]. Управленческие решения также можно рассматривать как форму управленческого воздействия на организацию, трансформирующую ее систему из текущего состояния в желаемое.

Рассматривая процесс управления предприятием с точки зрения психологии, справедливо сделать вывод о том, что под управленческим решением понимается результат мыслительной деятельности руководителя, включающий не только логику, но и опыт, интуицию и креативность. В современной литературе можно выделить кибернетический подход, согласно которому управленческое решение – это сигнал, направленный на регулирование организационной системы для поддержания ее устойчивости и дальнейшего развития. В соответствии с data-driven подходом управленческое решение – это выбор одной из альтернатив, основанный на анализе больших данных, алгоритмов искусственного интеллекта и прогнозной аналитики.

Традиционно в менеджменте управленческое решение формулируется как:

- результат (продукт) управленческой деятельности, организационная реакция на определенную ситуацию или проблему;
- выбор одного курса действий из перечня возможных альтернатив;
- выбор предварительно осмысленной цели и способа действий, гарантирующего достижение данной цели.

В рамках данного курса под управленческим решением будет рассматриваться выбор альтернативы, осуществляемый компетентным лицом в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Таким образом, стоит выделить два признака, характерных для управленческих решений в отличие от неуправленческих: решение принимается менеджером (компетентным сотрудником) и решение ориентировано на достижение основных направлений деятельности предприятия [3].

1.2. Обязательные элементы управленческого решения

Управленческие решения, как всякий процесс, предполагает наличие системы, которая включает такие элементы, как:

1) лицо, принимающее решение (далее – ЛПР), – субъект управленческих решений, человек или группа людей, наделенные необходимыми полномочиями для принятия решения и несущие за него ответственность;

2) управленческая проблема – объект управленческих решений, несоответствие между действительным и желаемым состояниями объекта управления, зафиксированное ЛПР;

3) цель – конкретизированное желаемое состояние объекта, ограниченное определенным сроком достижения и реальное к исполнению;

4) альтернативы – взаимоисключающие варианты (средства) решения возникшей проблемы;

5) выбор альтернативы – определение курса действий из нескольких альтернатив; направлен на решение задач компании или подразделения [4].

Помимо представленных элементов также можно выделить: ресурсы, необходимые для реализации решения; факторы и ограничения, влияющие на возникшую проблему и рассматриваемые альтернативы решения данной проблемы [5].

На основании рассмотренных элементов можно сформулировать следующие основные характеристики управленческих решений:

1) целенаправленность – решение всегда связано с конкретной целью;

2) обоснованность – базируется на анализе данных и прогнозах;

3) адресность – принимается конкретным лицом или группой лиц;

4) результативность – должно приводить к ожидаемому эффекту;

5) ответственность – руководитель несет ответственность за последствия решения.

1.3. Принципы и сущность принятия управленческих решений

В теории управленческих решений выделяют четыре основных принципа: принцип субъектности, принцип предметности и содержательности, принцип системности и принцип абстрактности формы управленческих решений [6]. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Принцип субъектности

Субъектность (разумность, осознанность) – ключевой принцип формирования управленческих решений, который подчеркивает, что каждое решение предполагает наличие ответственного субъекта – конкретного лица или коллегиального органа. При этом реализация решения всегда ориентирована на объект управления – отдельных сотрудников или коллектив, ответственный за его исполнение. Таким образом, процесс управления приобретает осознанный и целенаправленный характер, исключая полностью автоматизированные или бессубъектные решения.

Принцип предметности и содержательности

Принцип предметности и содержательности в управленческих решениях подразумевает, что каждое решение должно быть четко привязано к конкретной проблеме или задаче: не быть абстрактным, а иметь ясный предмет регулирования (например, не «улучшить работу отдела», а «снизить срок обработки заявок с 3 дней до 1») и содержать конкретные меры, критерии, ресурсы и ожидаемые результаты, а не общие формулировки. Согласно данному принципу управленческое решение должно быть детализированным, практически применимым и ориентированным на суть проблемы, а не на формальности [7].

Принцип системности

Принцип системности управленческих решений заключается в том, что любое решение должно рассматриваться не изолированно, а как часть общей системы управления, учитывая взаимосвязи между элементами организации и возможные последствия на разных уровнях. При этом решение должно учитывать все значимые факторы: экономические, технические, социальные, организационные, не должно противоречить миссии, долгосрочным планам и корпоративной культуре [8]. Помимо этого, стратегические, тактические и оперативные решения должны быть взаимосвязаны и не конфликтовать между собой [9].

Принцип абстрактности формы

Согласно принципу абстрактности каждое решение на этапе принятия имеет некую ожидаемую идеализированную форму, к которой стремится ЛПР в ходе реализации данного решения. На этапе принятия решения ЛПР формулирует оптимальный сценарий, исходя из целей организации, доступных ресурсов, нормативных требований. Абстрактная форма позволяет гибко адаптировать решение к изменяющимся внешним условиям, внутренним ограничениям, а также к непредвиденным обстоятельствам. Однако для сохранения достоверности целей необходимо применять контрольные показатели (KPI) и установленные регламенты корректировки с точным указанием, кто и как может вносить изменения [10]. Принцип абстрактности подразумевает баланс между идеалом (целью) и практической адаптацией, где ЛПР стремится к эталону, но осознанно допускает отклонения в допустимых границах.

Сущность управленческих решений

Решение в управленческой деятельности как теоретическая категория менеджмента имеет несколько смысловых аспектов, которые в совокупности отражают сущность управленческих решений (рис. 1.1).

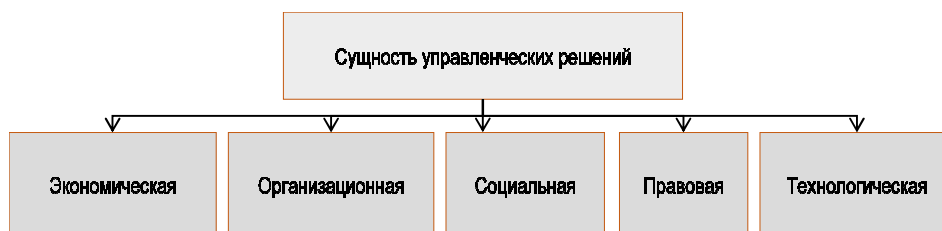


Рис. 1.1. Сущность управленческих решений

Экономическая сущность управленческих решений заключается в обязательном наличии ресурсной основы для принятия и реализации решений, включающей финансовые, материальные, трудовые и временные затраты. Помимо этого, каждое решение можно оценить в стоимостном эквиваленте, учитывая его влияние на итоговые результаты деятельности организации, а также проанализировать эффективность конкретного решения и основные риски. Например, решение о закупке оборудования требует анализа ROI, расчета амортизации и влияния на себестоимость продукции.

Организационная сущность управленческих решений тесно связана с их принципом системности и заключается в четком распределении ролей лиц, ответственных за реализацию решения, интеграции механизмов контроля и обратной связи, координации функций персонала, вовлеченного в принятие и во внедрение управленческого решения. Для эффективной работы следует сформировать работоспособный коллектив, разработать необходимые положения и инструкции, делегировать полномочия и права, обязанности и ответственность персонала за результаты своей деятельности, ввести систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить всех исполнителей необходимой техникой и технологией, а также постоянно координировать и направлять их работу.

Социальное проявление управленческих решений находит отражение в их человекоцентричности и направленности на удовлетворение общественных потребностей через воздействие на мотивацию, ценности и поведение коллектива посредством привлечения материальных и нематериальных инструментов. Основопологающим принципом достижения максимального социального и корпоративного эффекта является соблюдение баланса интересов между реальными потребностями сотрудников и целями предприятия [11].

Правовая сущность управленческих решений отвечает за соответствие принятых решений национальному и международному праву, а также внутренним регламентам организации, что позволит минимизировать судебные иски и разбирательства. Стоит отметить, что в рамках данного теоретического материала управленческими решениями признаются только те решения, которые соответ-

ствуют актуальной на текущий момент нормативной базе РФ. За незаконно реализованное решение может быть наложен административный штраф или возбуждено уголовное преследование кого-либо из инициаторов управленческого решения. Неосведомленность в законодательстве не освобождает нарушителя от ответственности, поэтому во многих организациях управляющее решение в необходимых случаях проходит правовую экспертизу.

Под технологической сущностью управленческих решений понимается их инструментальная поддержка, включающая модернизированное оборудование, информационные системы (CRM, ERP), цифровые платформы, использование AI, big data для анализа, а также подразумевающая четкую стандартизацию работы на всех ее этапах. Особая важность технологического аспекта управленческого решения заключается в необходимости наличия информационного компонента, так как информация является одним из важнейших ресурсов, используемым человеком в трудовой, профессиональной и иных видах деятельности, может быть представлена в самых различных формах: цифровых, электрических и гравитационных полей; световых, радио- и звуковых волн; генетических и социальных связей и т.д. Рассмотрение информационной сущности и ее влияния на характер управленческого труда основано на анализе содержания информации, базирующегося на том, что мы живем в материальном мире и все, что нас окружает, находится в состоянии непрерывного движения, которое сопровождается обменом энергией и ее переходом из одной формы в другую. Носителем информации может быть лишь динамический, изменяющийся во времени или пространстве объект.

Таким образом, управленческое решение требует сбалансированности между всеми составляющими:

- экономической эффективностью, которая достигается через организационные механизмы;
- социальными инструментами, используемыми в рамках правовых норм;
- технологиями, оптимизирующими реализацию всех компонентов решения.

1.4. Типология управленческих решений

Управленческие решения можно классифицировать по множеству признаков, которые в большинстве своем носят универсальный характер (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Расширенная типология управленческих решений

Рассмотрим классификацию управленческих решений по временным характеристикам [12]. К управленческим, соответствующим данной характеристике, можно отнести решения по длительности действия, которые включают:

- стратегические решения, определяющие общее направление развития организации (например, открытие филиала компании);
- тактические решения, ориентированные на реализацию стратегии (например, поиск персонала);
- оперативные решения, связанные с ежедневными задачами предприятия (закупка сырья, реализация продукции) [13].

Длительность действия решения отличается от продолжительности периода реализации, несмотря на схожую классификацию. Например, утверждение состава совета директоров является стратегическим решением, поскольку влияет на дальнейшую деятельность всей компании, однако данное решение может быть реализовано в среднесрочный (в течение месяца) или даже краткосрочный (несколько дней) период. Долгосрочный период подразумевает длительность всех этапов реализации решения в один год и более.

Для выбора необходимых методов принятия решения необходимо четко различать типичные и нетипичные решения. Типичные решения – решения, которые принимаются в повторяющихся, стандартных ситуациях. Они основаны на заранее разработанных правилах, процедурах или алгоритмах. Основные характеристики типичных решений:

- повторяемость – возникают регулярно;
- предсказуемость – известны возможные варианты решений;
- низкий уровень неопределенности – минимум рисков;
- использование готовых схем – применяются шаблоны, инструкции, регламенты.

Примером может послужить начисление зарплаты сотрудникам или закупка канцтоваров по установленным нормам.

Нетипичные решения – те решения, которые требуются в новых, нестандартных или сложных ситуациях. Они подразумевают творческий подход, анализ, индивидуальный подход и имеют следующие характеристики:

- уникальность – ситуация не повторялась ранее;
- высокая неопределенность – много неизвестных факторов;
- творческий подход – нет готовых шаблонов;
- высокие риски – последствия сложно предсказать.

Примеры нетипичных решений: выход компании на новый рынок, реорганизация бизнес-структуры, разработка инновационного продукта [14].

Следующая рассматриваемая классификация характеризуется масштабами и сферой реализации. Масштаб и широта охвата управленческих решений определяют уровень, на котором они будут применяться. Глобальные решения могут повлиять целиком на деятельность организации, в то время как локальные решения касаются конкретных подразделений и процессов. Сфера реализации и содержание решения описывают, какие аспекты деятельности затрагиваются и какой специфический контент включает каждое решение.

Группа классификации по особенностям принятия и формализации является самой масштабной. По степени обязательности исполнения управленческие решения делятся на: директивные, т. е. обязательные для исполнения, рекомендательные и ориентирующие (не носящие приказной характер).

Выделяют также классификацию решений в зависимости от способа их принятия: консультативные, совместные и парламентские. Суть консультативных решений заключается в обращении ЛПР к заинтересованным сторонам за консультацией (например, к общественным организациям, экспертам, сотрудникам), прежде чем принять данное решение. Мнение консультируемых учитывается, но окончательное решение принимает только инициатор консультаций. Консультанты имеют влияние на формирование решения, но не право вето. Их мнение может быть учтено полностью или частично, но инициатор вправе его проигнорировать. Примером могут послужить общественные слушания по поводу строительства нового завода, консультации с профсоюзом перед принятием решения о сокращении штата, опрос населения перед принятием закона.

Принятие совместных решений осуществляется на основе согласия всех или большинства участников процесса. Все стороны имеют равные права, и решение принимается только при достижении консенсуса или большинством голосов. Примером является принятие решения на собрании акционеров или договор между двумя странами, основанный на взаимном согласии.

Парламентские решения характерны преимущественно для государственных управленческих решений; принимаются представительным органом, таким как парламент, в соответствии с установленной процедурой голосования; включают в себя дебаты, обсуждения и формальное голосование. Участники (депутаты, сенаторы) имеют право голоса, пропорциональное их представительству в парламенте. Решение принимается большинством голосов согласно регламенту парламента. В качестве примера можно рассматривать принятие закона парламентом, утверждение государственного бюджета или ратификацию международных договоров. Важно отметить, что границы между этими типами решений могут быть размытыми. Например, консультативный процесс может завершиться совместным решением, если инициатор готов принять все предложения.

Схожий признак имеет классификация управленческих решений по форме принятия, к которой относятся единоличные, коллективные, коллегиальные и корпоративные решения. Ключевые различия лежат в уровне иерархии, степени участия, распределении ответственности и формализации процесса принятия решения. Выбор типа решения зависит от специфики ситуации, важности решения, срочности, доступных ресурсов и организационной структуры [15].

Единоличные решения принимаются одним лицом, обладающим необходимыми полномочиями. Это руководитель, менеджер или любой другой сотрудник, уполномоченный принимать решения самостоятельно в рамках своих обязанностей. Процесс принятия подобного решения обычно быстрый и простой, не требует согласований и обсуждений с другими; основан на опыте, интуиции и знаниях одного человека. Ответственность за результат полностью лежит на лице, принявшем решение. Основным минусом данных решений является возможность ошибки из-за отсутствия разных точек зрения и риск субъективизма.

Коллективные решения принимаются группой людей, работающих вместе, которые взаимодействуют и делятся информацией, но не обязательно обладают равными правами. Лидер группы, или назначенное лицо, может иметь решающее слово. Данные решения обычно характеризуются трудоемким процессом их принятия, так как он может включать обсуждение, мозговой штурм, голосование, но окончательное решение может принадлежать одному человеку (лидеру) или большинству. Ответственность за коллективные решения распределяется между членами группы, но степень ответственности может быть различной в зависимости от роли каждого участника. Существенными недостатками данных решений являются: замедление процесса принятия, вероятность возникновения конфликтов, а также сложность достижения консенсуса.

Коллегиальные решения принимаются коллегиальным органом, например советом директоров, правлением, комиссией. Все члены коллегиального органа имеют равные права голоса. Процесс принятия коллегиальных решений включает обсуждение, часто формализованное процедурой, голосование, подсчет голосов. Решение принимается большинством голосов или консенсусом. Ответственность разделяется между всеми членами коллегиального органа. Принятие и реализация решений могут носить затянутый характер; возможны компромиссы, снижающие качество выбранных альтернатив.

Корпоративные решения относятся к стратегическим решениям, которые касаются всей организации и принимаются на высоком уровне управления, часто коллегиальными органами, а затем утверждаются высшим руководством. Процесс сложный и многоступенчатый, так как включает анализ, прогнозирование, согласование с различными подразделениями компании. Ответственность за корпоративные решения распределяется между несколькими уровнями управления. Данный вид решений требует много времени и ресурсов, также существует риск бюрократизированности и сложность адаптации организации к предстоящим изменениям.

По характеру исходной информации выделяют решения в условиях определенности, неопределенности и риска. Решения в условиях определенности характеризуются полной информированностью ЛПР о всех возможных вариантах развития событий и их последствиях, т. е. имеется полная и достоверная информация о всех факторах, влияющих на ситуацию, а связь между принимаемым решением и его результатом однозначна и предсказуема. Примером может послужить решение о заказе определенного количества сырья у поставщика по фиксированной цене.

Решения в условиях неопределенности возникают в том случае, когда ЛПР не имеет никакой информации о возможных будущих событиях и их вероятностях, нет возможности предсказать последствия решения, а факторы, влияющие на ситуацию, также неизвестны или непредсказуемы. Пример решения в условиях неопределенности – введение нового продукта на рынок в условиях сильной конкуренции и отсутствия данных о поведении потребителей.

Решения в условиях риска принимаются в ситуации, когда ЛПР знает все возможные варианты развития событий, но не знает точно, какой из них произойдет, при этом он может оценить вероятность каждого варианта. В условиях

риска существует несколько возможных исходов решения с различными вероятностями и последствиями. Наиболее распространенный пример – принятие решения об инвестировании в акции (известны возможные доходы и убытки).

В реальной жизни большинство управленческих решений принимаются в условиях риска или неопределенности. Полная определенность встречается довольно редко. Классификация решений по прогнозируемым последствиям помогает ЛПР осознать масштаб и важность принимаемых решений и выбрать соответствующие методы анализа и принятия решений.

Корректируемые решения – это те решения, которые можно изменить или отменить в процессе реализации, если появятся новые данные, изменится ситуация или возникнут непредвиденные обстоятельства. Они допускают гибкость и адаптацию к изменяющимся условиям. Чаще всего это решения, связанные с текущей деятельностью и не имеющие долгосрочных и необратимых последствий. Например, это могут быть решения о временном изменении цены на товар или о перераспределении ресурсов между проектами в зависимости от их актуальности. Для корректируемых решений важен механизм мониторинга и контроля, позволяющий своевременно выявлять отклонения от плана и принимать корректирующие меры, также они предполагают наличие резервов времени, ресурсов и гибкости в управлении.

Некорректируемыми называются, соответственно, решения, которые трудно или невозможно изменить, или отменить после их принятия и начала реализации; они связаны с долгосрочными последствиями и часто необратимы. Обычно это стратегические решения, затрагивающие ключевые аспекты деятельности организации, например решение о строительстве нового завода или о поглощении компании. Принятие некорректируемых решений требует очень тщательного анализа, оценки рисков и взвешивания всех возможных последствий; они должны основываться на глубоком понимании ситуации, прогнозировании будущих тенденций и точных расчетах. Часто подобные решения требуют значительных инвестиций времени и ресурсов, и ошибка в принятии такого решения может иметь серьезные и долгосрочные негативные последствия.

Классификация управленческих решений по способу фиксации на документированные и не документированные важна для обеспечения прозрачности, контроля и ответственности. Документированные решения фиксируются письменно в виде протоколов совещаний, приказов, распоряжений, планов, соглашений, договоров, контрактов, писем, электронных сообщений и других документов. Документация обеспечивает подтверждение принятия решения, его содержание, ответственных лиц и сроки исполнения. Это особенно важно для сложных и стратегически важных решений, имеющих долгосрочные последствия. Документальная фиксация обеспечивает прозрачность деятельности организации, позволяет контролировать исполнение, служит доказательством принятого решения, снижает риск ошибок и разночтений, облегчает передачу информации и знаний.

Недокументированные решения принимаются устно, без официальной фиксации в письменном виде, так как зачастую возникают в оперативной работе,

когда требуется быстрое реагирование на ситуацию. Обычно это небольшие, рутинные решения, не имеющие значительных последствий.

По методу разработки управленческие решения разделяют на формализованные и неформализованные, что отражает степень структурированности и алгоритмизации процесса принятия решения. Формализованные решения – это решения, принимаемые по четко определенной процедуре, с использованием количественных методов и математических моделей. Процесс разработки таких решений строго структурирован, включает в себя последовательные этапы, которые легко описать и повторить. При этом часто используются алгоритмы, компьютерные программы, базы данных и другие инструменты, позволяющие автоматизировать часть процесса. Примером подобных решений может послужить выбор оптимального маршрута доставки товара с использованием программного обеспечения или автоматическое принятие решения о выдаче кредита банком на основе анализа кредитной истории клиента. Формализованные решения характеризуются объективностью, точностью, эффективностью, а также снижением влияния человеческого фактора и возможностью обработки больших объемов данных. Данные решения не лишены недостатков, к которым можно отнести: необходимость большого количества информации, сложность и трудоемкость разработки моделей процесса принятия решения, невозможность адаптации для решения нестандартных задач.

Неформализованные решения принимаются интуитивно на основе опыта, знаний, интуиции и суждений ЛПР. Процесс разработки обычно неструктурирован, не имеет четкой последовательности шагов, часто опирается на неполную или неопределенную информацию. Это могут быть решения, например, о назначении сотрудника на руководящую должность, о реагировании на внезапный кризис или разрешение конфликта между сотрудниками. Неформализованные решения отличаются гибкостью, адаптивностью к изменяющимся условиям, возможностью учета неформальной информации. Однако при этом данные решения могут носить субъективный характер, имеют высокий риск ошибки и их сложно оценить с точки зрения эффективности.

Немаловажным признаком для классификации решений является число критериев, которые говорят о сложности решаемой задачи и количестве факторов, которые необходимо учитывать при выборе наилучшего варианта. Понимание различий между однокритериальными и многокритериальными решениями помогает ЛПР правильно оценивать важность проблемы и выбирать соответствующие методы принятия решений. При принятии однокритериальных решений учитывается только одна характеристика (критерий), и, соответственно, основной целью в данных решениях является максимизация или минимизация этой характеристики. Принятие многокритериальных решений требует учета нескольких характеристик одновременно. Каждый критерий имеет определенный вес или значимость. Задача ЛПР состоит в нахождении компромиссного решения, которое наилучшим образом удовлетворяет всем критериям. В реальной жизни большинство управленческих решений являются многокритериальными. Даже если на первый взгляд кажется, что критерий только один, часто существуют скрытые или неявные критерии, которые необходимо учитывать.

Направленность и характер воздействия включает следующие группы решений: решения непосредственно классифицированные по направленности воздействия; решения исходя из их функционального назначения; виды решений в зависимости от глубины их воздействия. Управленческие решения исходя из направленности воздействия подразделяются на внутренние и внешние, что отражает масштаб и область влияния принимаемых решений. Внутренние решения направлены на изменение внутренних процессов, структур и ресурсов организации; они касаются преимущественно внутренней деятельности компании и не оказывают прямого влияния на внешнюю среду. Внешние решения направлены на взаимодействие с внешней средой, изменение позиционирования организации на рынке, установление новых связей с партнерами, клиентами и поставщиками; затрагивают отношения компании с внешним миром. При этом граница между внутренними и внешними решениями может быть размытой, например изменение внутренней структуры может повлиять на внешние отношения компании, а рекламная кампания (внешнее решение) потребует изменений внутренних процессов. Многие важные решения одновременно затрагивают как внутреннюю, так и внешнюю среду организации, например решение о внедрении новой технологии может потребовать изменений в производственных процессах (внутреннее), а также повлиять на конкурентоспособность и позиционирование компании на рынке (внешнее).

Классификация управленческих решений по функциональному назначению на регулирующие, координирующие и контролирующие свидетельствует об их роли в управленческом процессе и воздействии на различные аспекты деятельности организации. Регулирующие решения устанавливают правила, нормы, стандарты и процедуры, которые определяют порядок функционирования организации; они направлены на создание стабильной и предсказуемой среды деятельности, упорядочивание процессов и обеспечение единообразия действий. Данные решения ориентированы на создание «рамок», в которых осуществляется основная деятельность на предприятии. В качестве примера регулирующих решений можно привести решение о разработке положений о деятельности подразделений, утверждение должностных инструкций, установление стандартов качества продукции.

Координирующие решения направлены на согласование действий различных подразделений и сотрудников организации, обеспечение их взаимосвязи и совместной работы; помогают устранить конфликты и противоречия, оптимизировать взаимодействие между различными элементами системы. Например, это могут быть решения о распределении ресурсов между отделами, координации совместной деятельности различных подразделений при реализации проектов, создании совместных рабочих групп.

Контролирующие решения ориентированы на мониторинг и оценку выполнения планов, соблюдение стандартов и норм, выявление отклонений и принятие мер по их устранению. Яркий пример контролирующего решения – это проведение аудита о финансовой деятельности организации или решение о мониторинге качества продукции.

Эти три типа решений тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга: регулирующие решения создают основу для работы, координирующие – обеспечивают эффективное взаимодействие, а контролирующие решения гарантируют достижение целей. В эффективном управлении все три типа решений должны быть сбалансированы.

По глубине воздействия управленческие решения могут затрагивать всю организацию, отдельные структурные подразделения, функциональные службы или конкретных работников. Важно отметить, что эти уровни не являются строго изолированными. Решения, принятые на одном уровне, могут оказывать влияние на другие. Например, стратегическое решение (уровень организации) может привести к изменениям в структуре подразделений (уровень подразделений) и т. д. В эффективном управлении важно учитывать взаимосвязь решений на разных уровнях и их потенциальное воздействие на всю организацию.

1.5. Этапы принятия управленческих решений

Принятие управленческих решений – это сложный циклический процесс, который включает в себя несколько взаимосвязанных этапов (рис. 1.3) [16]. Существует множество разных подходов к определению последовательности данных этапов, но суть процесса остается неизменной [17].

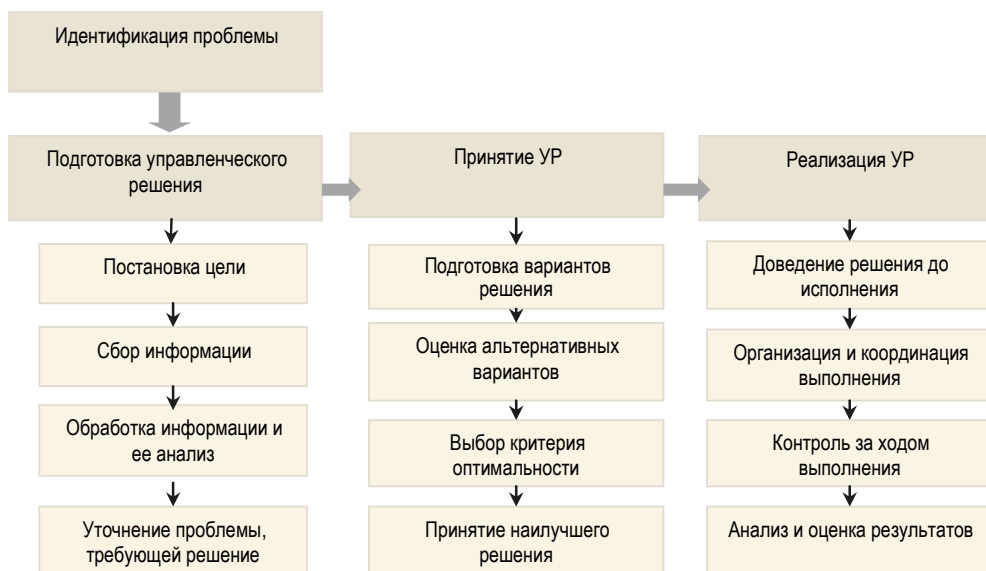


Рис. 1.3. Этапы принятия управленческих решений

Первоначально осуществляется **идентификация и формулировка проблемы**. Этот этап начинается с осознания того, что существует отклонение от желаемого состояния или возникла ситуация, требующая решения. Это может быть снижение продаж, низкая производительность труда, конфликт между сотруд-

никами, неэффективная технология и т. д. Важно четко определить, что именно является проблемой, а не симптомом проблемы.

Затем, переходя к *подготовке управленческого решения*, ЛПР собирает как можно больше информации о проблеме: данные статистики, отчеты, мнения экспертов, отзывы клиентов. Информация должна быть достоверной и объективной. После сбора и обработки всего массива доступной информации формулируется проблема, которая должна быть четко, конкретно и измеримо обозначена. Например, вместо «низкая производительность труда» лучше сформулировать «снижение производительности труда на 15 % за последний квартал в отделе продаж».

На этапе *принятия управленческого решения* осуществляется разработка альтернативных решений, когда ЛПР генерирует идеи и стремится рассмотреть как можно больше вариантов решения проблемы. При этом можно использовать мозговой штурм, метод Дельфи, синектику и другие методы креативного мышления.

После генерации идей необходимо оценить их осуществимость, эффективность, стоимость и другие важные критерии. Некоторые идеи могут быть сразу отброшены из-за очевидной нереалистичности или неэффективности. В результате отбора формируется список реалистичных и эффективных альтернативных решений, которые будут рассмотрены более детально. Затем каждое альтернативное решение необходимо тщательно проанализировать с учетом всех возможных факторов: рисков, затрат, выгод, сроков реализации и т. д. Можно использовать различные методы анализа, например анализ чувствительности, анализ сценариев, метод дерева решений. Обязательным является утверждение основных критериев оценки альтернатив: это могут быть количественные показатели (например, прибыль, стоимость, время) и качественные характеристики (например, риск, сложность, влияние на имидж компании). После анализа альтернатив выбирается оптимальное решение, которое наилучшим образом соответствует заданным критериям и целям.

Реализация управленческого решения предполагает разработку подробного плана действий по внедрению выбранного решения в деятельность организации. План должен включать конкретные задачи, сроки, ответственных лиц и ресурсы.

Заключительным является проведение анализа и оценки результатов. Ответственному лицу необходимо постоянно отслеживать результаты реализации решения, что может включать сбор данных, наблюдение за изменениями и оценку прогресса. Полученные результаты должны сравниваться с планом действий, а если результаты отклоняются от плана, целесообразно провести анализ причин этих отклонений.

По некоторым решениям ЛПР может провести расчет эффективности реализации выбранной альтернативы с помощью количественных и качественных показателей. Если результаты оказались неудовлетворительными, ЛПР должен принять корректирующие действия, включающие изменение плана действий, выбор другого решения или пересмотр целей. Важно понимать, что этот цикл может повторяться многократно, так как реализация решения может выявлять новые проблемы или менять условия, что потребует возврата к предыдущим этапам и принятия новых решений, поэтому гибкость и способность адаптиро-

ваться к изменениям – ключевые качества в процессе принятия управленческих решений [18].

1.6. Методы генерации альтернатив и принятия решений

Принятие управленческих решений опирается на количественные и качественные методы, а выбор метода зависит от специфики ситуации, доступности данных и характера проблемы.

Количественные методы принятия решений включают применение математических моделей, статистических данных и компьютерных программ для анализа информации и выбора оптимального варианта. Данные методы предполагают наличие количественных данных, которые можно обрабатывать и анализировать; они базируются на измеримых и объективных параметрах. Основными плюсами количественных методов является их объективность, точность, возможность обработки больших объемов данных, снижение влияния субъективных факторов, однако они требуют наличия достаточного объема количественных данных, сложны в применении, могут быть дорогостоящими, не всегда учитывают качественные факторы, а также математические модели могут быть несовершенными и давать неточные результаты.

Рассмотрим подробнее некоторые примеры количественных методов принятия решений (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Количественные методы принятия управленческих решений

№ п/п	Количественный метод принятия УР	Суть метода
1	Экономико-математическое моделирование	Метод, использующий математические модели для анализа экономических процессов и задач. Он позволяет количественно оценить влияние различных факторов на результаты деятельности предприятия, предсказать будущие тенденции и найти оптимальные стратегии управления
2	Количественный системный анализ	Подход к принятию управленческих решений, который использует математические и статистические методы для моделирования и анализа систем. В отличие от качественного системного анализа, который опирается на экспертные оценки и описательные методы, количественный анализ стремится к количественной оценке параметров системы, ее поведения и результатов различных управленческих решений
3	Статистический анализ	Метод, позволяющий извлекать полезную информацию из данных и использовать ее для прогнозирования, принятия обоснованных решений и оценки эффективности различных стратегий. Данный метод основан на анализе данных, выявлении закономерностей, оценке рисков и принятии решений в условиях неопределенности

№ п/п	Количественный метод принятия УР	Суть метода
4	Линейное программирование (ЛП)	Метод оптимизации, используемый для принятия решений в ситуациях, когда необходимо найти наилучшее решение (максимизировать прибыль или минимизировать затраты) при наличии ограниченных ресурсов. В основе ЛП лежит задача нахождения экстремума (максимума или минимума) линейной функции (целевой функции) при наличии системы линейных ограничений (неравенств или равенств)
5	Теория игр	Метод принятия решений, который помогает анализировать ситуации, где исход действий одной стороны зависит от действий других сторон. Данный метод особенно полезен в конкурентных средах, где необходимо учитывать поведение конкурентов, партнеров или других заинтересованных сторон
6	Анализ безубыточности	Метод финансового анализа, используемый для определения точки безубыточности (Break-Even Point, BEP), т. е. объема продаж (в единицах продукции или в денежном выражении), при котором общие доходы равны общим расходам – прибыль равна нулю. Этот анализ помогает менеджерам принимать решения, связанные с ценообразованием, объемом производства, управлением затратами и планированием бизнеса в целом
7	Сеть PERT/CPM	Методы, используемые для планирования, контроля и управления сложными проектами. Они помогают определить последовательность задач, оценить продолжительность проекта, выявить критические пути и управлять рисками. В контексте принятия управленческих решений PERT/CPM позволяют оптимизировать распределение ресурсов, управлять временем и достигать целей проекта наиболее эффективным способом
8	Динамическое программирование (DP)	Метод решения задач оптимизации, разделяющий сложную задачу на более мелкие подзадачи, решающий их рекурсивно и использующий результаты решения подзадач для построения решения исходной задачи. В контексте принятия управленческих решений применение DP особенно полезно в ситуациях, где решения принимаются последовательно во времени и каждое решение влияет на будущие возможности
9	Метод анализа иерархий (МАИ)	Многокритериальный метод принятия решений, разработанный Томасом Саати, позволяющий структурировать сложные задачи и количественно оценивать альтернативы по множеству критериев. Он помогает справиться с неопределенностью и субъективностью, присущими многим управленческим решениям. МАИ особенно эффективен, когда приходится учитывать большое количество факторов и мнений различных экспертов

Выбор количественного метода принятия решений напрямую зависит от уровня неопределенности, с которым сталкивается ЛПП. В условиях определен-

ности использование количественных методов является наиболее эффективным, так как обеспечивает предсказуемые и надежные результаты. Например, поиск наилучшего решения, которое максимизирует прибыль или минимизирует затраты, может быть осуществлен посредством моделей оптимизации (линейное программирование, транспортная задача, задача о назначениях и т. д.).

В условиях риска также применимы количественные методы. ЛПР может использовать:

- анализ чувствительности (оценка влияния изменения параметров на результат);
- анализ сценариев (моделирование различных сценариев развития событий с присвоением им вероятностей);
- статистические методы (для оценки вероятностей и прогнозирования результатов);
- теория игр (при наличии нескольких участников с конкурирующими интересами).

В условиях неопределенности количественные методы в чистом виде малоэффективны, а классические оптимизационные модели не применимы, так как нет данных для их построения. Однако допускается использование некоторых модификаций экспертных и теоретико-игровых методов, также применяются критерии Вальда, Лапласа, максимакса, Севиджа, Гурвица, которые позволяют выбрать решение, основываясь на различных подходах к оценке риска (пессимистический, оптимистический и т. д.).

Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее применить чистые количественные методы. В условиях определенности и риска количественные методы играют доминирующую роль, обеспечивая более объективный и точный анализ. Однако даже в условиях риска и определенности качественные аспекты, такие как человеческий фактор и интуиция, не должны игнорироваться. В условиях неопределенности приходится больше полагаться на качественные методы и экспертные оценки, дополняя их частичным использованием количественных данных, где это возможно.

Качественные методы принятия решений основаны на экспертных оценках, интуиции, опыте и суждениях. Они применяются в ситуациях, где количественные данные отсутствуют или недостаточны, а проблема характеризуется неопределенностью и сложностью. Такие методы характеризуются гибкостью, адаптивностью к изменяющимся условиям, возможностью обработки неполной информации и относительно быстрой реализации, однако качественным методам присуща субъективность, зависимость от опыта и знаний экспертов и сложность оценки эффективности [19]. Качественные методы принятия решений можно разделить на индивидуальные и коллективные в зависимости от того, кто принимает участие в процессе разработки и выбора решения.

Индивидуальные качественные методы используются, когда решение принимает один человек, опираясь на собственный опыт, знания и интуицию; они подходят для задач, не требующих широкого обсуждения и согласования, а также в ситуациях, когда время на коллективное обсуждение ограничено. Коллективные качественные методы предполагают участие нескольких человек в про-

цессе принятия решения, что позволяет собрать больше информации, учесть разные точки зрения и повысить качество решения. Однако коллективные методы требуют больше времени и усилий на организацию и координацию.

Выбор между индивидуальными и коллективными методами зависит от сложности рассматриваемой проблемы, запаса времени на решение задачи, доступности экспертов и культуры организации. Важно отметить, что даже при использовании индивидуальных методов ЛПР может консультироваться с другими людьми, собирая информацию и экспертные оценки, чтобы обогатить свой собственный анализ. В то же время коллективные методы могут быть неэффективными, если участники не мотивированы, некомпетентны или не умеют работать в команде.

Рассмотрим подробнее основные качественные методы принятия решений (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Качественные методы принятия управленческих решений

№ п/п	Качественный метод принятия УР	Суть метода
Индивидуальные методы		
1	Метод контрольного списка (чек-лист)	ЛПР использует заранее подготовленный список вопросов или критериев для оценки различных вариантов решения. Данный подход помогает систематизировать процесс и избежать пропусков важных аспектов
2	Метод проб и ошибок	Поиск решения путем экспериментирования и последовательного исключения неудачных вариантов. Этот метод может быть длительным и рискованным
3	Личный дневник или анализ	Запись мыслей, идей и анализ предыдущего опыта для систематизации информации и принятия более взвешенного решения
4	Интуитивный метод принятия решений	Метод основан на внутреннем чувстве, опыте и подсознательных знаниях, опирается на неосознанные паттерны мышления и накопленный опыт
5	Метод «взвешенных» критериев / весовых коэффициентов	ЛПР присваивает весовые коэффициенты различным критериям, важным для принятия решения, затем оценивает каждый вариант по каждому критерию и суммирует взвешенные оценки. Веса присваиваются субъективно
6	Метод «дерево решений» (упрощенный вариант)	Визуализация возможных вариантов развития событий и их последствий в виде дерева. Оценки вероятностей и выгод/издержек могут быть приближительными или качественными
7	Метод сценариев	Разработка нескольких потенциальных сценариев развития событий, учитывающих различные факторы и неопределенности, анализ каждого сценария и оценка последствий для каждого варианта решения

№ п/п	Качественный метод принятия УР	Суть метода
Коллективные методы		
8	Метод «взвешенных» критериев / весовых коэффициентов	Экспертный метод принятия решений, при котором участники присваивают весовые коэффициенты различным критериям, важным для принятия оптимального решения; затем оценивается каждый вариант по каждому критерию и суммируются взвешенные оценки
9	Мозговой штурм	Группа участников генерирует идеи без критики, стремясь к максимальному количеству предложений, а затем идеи анализируются и отбираются лучшие
10	Метод Дельфи	Экспертный метод, направленный на получение консенсуса от экспертов путем анонимного опроса и итеративного уточнения ответов
11	Метод номинальных групп	Метод, при котором участники индивидуально записывают свои идеи, которые потом обсуждаются и ранжируются по приоритетности
12	Синектика	Метод, который используется для решения сложных проблем путем поиска аналогов в других областях, при этом участники пытаются найти сходство между проблемой и другими явлениями, чтобы получить новые идеи
13	Ролевые игры	Метод, при котором участники играют роли, связанные с проблемой, чтобы лучше понять разные точки зрения и возможные последствия решений
14	Метод PATTERN (паттерн)	Подход, который использует ранее успешные решения (паттерны) для решения новых, похожих проблем. Эксперты не просто дают свои независимые оценки, а используют свой опыт для выявления похожих ситуаций (паттернов) из прошлого и применяют полученные знания для анализа текущей проблемы

Выбор метода для принятия управленческого решения – это критически важный этап, влияющий на качество и эффективность результата, так как не существует универсального метода, подходящего для всех ситуаций. Выбор должен основываться на нескольких ключевых принципах, представленных ниже.

1. Характер проблемы

Данный принцип основывается на классификации структурированности проблемы. Если проблема точно структурирована, все переменные известны и существует четкая связь между действиями и результатами, то подойдут количественные методы (например, линейное программирование, анализ чувствительности, имитационное моделирование). В случае, если проблема плохо определена, переменные неизвестны или непредсказуемы, а связи между действиями и результатами неясны, то потребуются качественные методы (например, мозговой штурм, метод Дельфи, анализ сценариев). Часто встречается ситуация, когда

часть проблемы структурирована, а часть – нет. В таком случае целесообразно комбинировать количественные и качественные методы.

2. Доступность информации

В случае полного доступа всей информации, которая имеет количественный формат, целесообразно применять количественные методы принятия решений. При недостатке информации или ее низком качестве предпочтение отдается качественным методам, которые позволяют учитывать экспертные оценки и неформализованные знания.

3. Время и ресурсы

При необходимости принятия решения в короткие сроки выбираются быстрые и простые методы (например, интуитивное принятие решений, проверка на соответствие целям). Если имеется достаточно времени и ресурсов, допускается использование более сложных и трудоемких методов, которые обеспечивают более глубокий анализ (например, построение дерева решений, метод анализа иерархий).

4. Уровень риска

При высоком уровне риска рекомендуется использовать методы, позволяющие оценить вероятность различных исходов и минимизировать потенциальные убытки (например, анализ сценариев, моделирование Монте-Карло). При низком уровне риска можно использовать более простые методы, ориентированные на скорость принятия решения.

5. Уровень вовлеченности заинтересованных сторон

Если в принятии решения участвуют несколько заинтересованных сторон с различными взглядами, полезны методы, направленные на достижение консенсуса (например, метод Дельфи, групповые дискуссии). При низкой вовлеченности можно использовать индивидуальные методы принятия решений.

6. Цели и критерии принятия решения

В случае, когда цели четко определены и измеримы, целесообразно применять методы, позволяющие оценить эффективность различных вариантов решения (например, методы многокритериального анализа), в противном случае следует использовать методы, которые позволяют учитывать качественные аспекты и субъективные оценки (например, метод сценариев, экспертные оценки).

Выбор метода принятия управленческого решения должен быть результатом взвешенного анализа всех перечисленных факторов, при этом необходимо помнить, что иногда комбинированный подход, включающий несколько методов, оказывается наиболее эффективным. Однако даже при правильном выборе метода результат зависит от качества исходных данных и профессионализма лица, принимающего решение.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под управленческим решением согласно рациональному подходу?

2. Какие основные признаки отличают управленческие решения от неуправленческих?

3. Перечислите обязательные элементы управленческого решения.
4. Какова роль лица, принимающего решение, в процессе управления?
5. Какие характеристики присущи управленческим решениям?
6. В чем заключается принцип субъектности управленческих решений?
7. Как принцип предметности и содержательности влияет на качество управленческих решений?
8. Почему принцип системности важен при принятии управленческих решений?
9. Как принцип абстрактности формы проявляется в управленческих решениях?
10. Какие аспекты включает экономическая сущность управленческих решений?
11. Как организационная сущность управленческих решений связана с их реализацией?
12. Какое значение имеет социальная сущность управленческих решений?
13. Почему правовая сущность управленческих решений критически важна для организации?
14. Как технологическая сущность влияет на эффективность управленческих решений?
15. На какие группы делятся управленческие решения по временным характеристикам?
16. Чем отличаются стратегические, тактические и оперативные решения?
17. Каковы ключевые различия между типичными и нетипичными решениями?
18. Как классифицируются управленческие решения по масштабам и сфере реализации?
19. В чем разница между директивными, рекомендательными и ориентирующими решениями?
20. Какие методы принятия решений относятся к формализованным, а какие – к неформализованным?
21. Чем отличаются решения в условиях определенности, неопределенности и риска?
22. Какие этапы включает процесс принятия управленческих решений?
23. Назовите количественные методы принятия решений. Приведите примеры их применения.
24. Какие качественные методы принятия решений наиболее эффективны в условиях неопределенности?
25. Как выбрать подходящий метод для принятия управленческого решения в зависимости от характера проблемы?

2. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ПРОЦЕСС И РЕАЛИЗАЦИЯ

Принятие управленческих решений – это ключевой процесс в деятельности любой организации, определяющий ее эффективность, конкурентоспособность и долгосрочное развитие. Каждое решение, будь то стратегический выбор или оперативное действие, влияет на результаты работы компании, ее репутацию и взаимоотношения с заинтересованными сторонами.

Современная бизнес-среда, характеризующаяся высокой динамикой, неопределенностью и сложностью, предъявляет повышенные требования к качеству управленческих решений. Руководители должны не только анализировать большие объемы информации, но и учитывать множество факторов: экономические, социальные, технологические и этические аспекты.

В данном разделе рассматриваются основные этапы процесса принятия решений и практические аспекты их реализации. Особое внимание уделяется подходам к принятию управленческих решений, классификации факторов, влияющих на управленческое решение, а также требованиям к поставленным целям.

2.1. Алгоритм принятия управленческих решений

Алгоритм принятия управленческого решения представляет собой последовательность шагов, направленную на структурированный и эффективный процесс выбора наилучшего варианта действия [20]. Он не является жестким предписанием, скорее, гибкой моделью, адаптируемой к конкретной ситуации, однако ключевые этапы остаются универсальными (рис. 2.1).

На этапе диагностики управленческой проблемы ЛПР необходимо определить симптомы проявления данной проблемы, т. е. выявить первичные признаки, которые указывают на наличие проблемы (например, снижение прибыли, высокая текучесть кадров, жалобы клиентов) [21]. Игнорирование определенных признаков может повысить сложность проблемы. Затем менеджер выявляет причины проблемы, проводит анализ факторов, которые привели к возникновению проблемы, например неэффективная система мотивации или наличие устаревших технологий. Так как конкретная проблема не может быть изолирована от остальных процессов, функционирующих в компании, ЛПР должно построить взаимосвязи с другими проблемами, существующими на предприятии. Для дальнейшего решения сложившейся ситуации целесообразно классифицировать и скорректировать обозначенную проблему – уточнить ее масштабы, степень важности и возможные способы решения, чтобы понять, является ли проблема стратегической или операционной и требует ли немедленного вмешательства. Данный этап критически важен, так как неправильная диагностика может привести к неэффективным решениям.



Рис. 2.1. Алгоритм принятия управленческого решения

Этап сбора и анализа информации направлен на получение достоверных данных, которые помогут глубже понять проблему, ее причины и возможные пути решения. Он включает три ключевых подэтапа; рассмотрим каждый подробнее.

1. **Определение источников информации.** Прежде чем собирать данные, необходимо определить их основные источники, которые могут быть внутренними и внешними. Ко внутренним можно отнести: отчеты и базы данных (финансовая отчетность, KPI, CRM-системы, логистические данные), операционные данные (производственные показатели, качество продукции, уровень брака), персонал и экспертов (мнения сотрудников, отделов, внутренние аудиты), исторические данные, т. е. анализ прошлых решений и их эффективности. Внешние источники информации включают: маркетинговые исследования (опросы клиентов, фокус-группы, данные аналитических агентств); анализ стратегий, продуктов, цен, маркетинговых активностей конкурентов; экономические и отраслевые данные (PEST-факторы: законы, экономические тренды, технологические изменения); социальные сети и отзывы; экспертов и консультантов (отраслевые аналитики, консалтинговые компании).

2. **Сбор информации.** После определения источников ЛПР необходимо системно собрать данные, избегая информационного шума. Традиционно выделяют следующие методы сбора информации:

- документальный анализ – изучение отчетов, контрактов, нормативных актов;

- опросы и интервью – анкетирование сотрудников, клиентов, экспертов;
- наблюдение, например за рабочими процессами, поведением клиентов;
- эксперименты, например А/В-тестирование решений в пилотных проектах;
- веб-аналитика данных сайтов, соцсетей и др.

Немаловажным является соответствие собранных данных основным критериям: информация должна быть достоверной, актуальной, обладать полнотой, т. е. не содержать критических пропусков, а также должна быть релевантна, другими словами, действительно относиться к решаемой проблеме.

3. Анализ информации. Далее собранные данные нужно структурировать и интерпретировать, чтобы выявить ключевые закономерности. Рассмотрим возможные методы анализа информации (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Методы анализа информации

Метод	Краткое описание	Пример ситуации использования метода
SWOT-анализ	Оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз	Анализ конкурентоспособности компании
PEST-анализ	Изучение политических, экономических, социальных и технологических факторов	Оценка рисков выхода на новый рынок
ABC-анализ	Ранжирование факторов по степени важности (20/80)	Определение ключевых клиентов или продуктов
Статистический анализ	Корреляция, регрессия, кластеризация данных	Выявление зависимости между рекламными расходами и продажами
Бенчмаркинг	Сравнение с лучшими практиками конкурентов	Оптимизация бизнес-процессов
Мозговой штурм / экспертные оценки	Генерация идей и оценка альтернатив	Поиск неочевидных решений

В результате анализа могут скорректироваться основные причины возникновения управленческой проблемы, определяются основные тренды экономики, оцениваются ключевые риски организации, а также формируются выводы для принятия решений. Без достоверных данных и их грамотной интерпретации высока вероятность ошибочных действий. После этого этапа переходят к генерации альтернатив и выбору оптимального решения.

На этапе генерации альтернативных решений зачастую осуществляется мозговой штурм. Данный подход способствует созданию большого числа альтернативных решений. При этом мозговой штурм может проводиться по классической методике коллективно с работой модератора или же принимать форму индивидуального мыслительного процесса ЛПР.

Затем необходимо проанализировать теоретическую и практическую базу по рассматриваемой проблеме, что позволит использовать существующие знания, исследования и опыт для поиска проверенных или инновационных решений. Для осуществления данного анализа ЛПР необходимо использовать следующие методы:

- 1) изучение научной литературы, а именно: анализ статей, книг, диссертаций по теме, поиск аналогичных проблем и их решений в других областях;
- 2) бенчмаркинг (анализ лучших практик), т. е. изучение опыта успешных компаний, организаций или проектов и адаптация их методов к текущей ситуации;
- 3) экспертные консультации: опрос специалистов, интервью, панельные дискуссии и использование их рекомендаций для формирования альтернатив.

Анализ теории и практических кейсов для генерации альтернатив требует времени и ресурсов на проведение исследования, однако предлагаемые альтернативы с использованием данных методов характеризуются основательностью и обоснованностью; он также снижает риск повторения управленческих ошибок. Помимо этого, целесообразно использовать другие креативные и аналитические методы генерации альтернатив. К креативным методам можно отнести: метод Дельфи, метод шести шляп, метод SCAMPER, ментальные карты и др. Аналитические методы включают, например, морфологический анализ, дерево решений и др.

Использование дополнительных способов разработки решений может быть трудоемким процессом, однако, при этом комбинирование логики и творчества увеличит системность и глубину рассматриваемой проблемы.

На этапе оценки альтернатив решения систематизируются и разрабатываются критерии проведения оценки. ЛПР определяет критерии, по которым будут в дальнейшем оцениваться альтернативные решения. Это могут быть такие критерии, как: эффективность, стоимость, риски, время реализации, соответствие стратегии компании и др. Выявленные критерии должны соответствовать цели, т. е. отражать ключевые требования к решению, быть измеримы и охватывать все значимые аспекты деятельности. Рассмотрим пример критериев оценки альтернатив (табл. 2.2.)

Таблица 2.2

Пример критериев оценки альтернатив

Критерий оценки	Краткое описание
Экономичность	Затраты на реализацию решения
Эффективность	Достижение максимального результата при минимальных затратах
Рискованность	Вероятность ошибок и их последствия
Срочность	Временные затраты на реализацию решения
Реализуемость	Соответствие располагаемым ресурсам и технологиям

Далее необходимо присвоить веса каждому критерию, другими словами, определить важность каждого критерия, так как не все они равнозначны (табл. 2.3). Рассмотрим основные методы расстановки весовых коэффициентов:

1) метод парных сравнений (Саати), при котором критерии сравниваются попарно по важности с использованием шкалы от 1 (равнозначны) до 9 (абсолютно важнее), а потом рассчитываются веса на основе сводной матрицы;

2) экспертное голосование – группа экспертов оценивает значимость критериев (например, по 10-балльной шкале), затем усредненные значения нормируются в веса, при этом сумма всех критериев составляет 100 %;

3) метод прямого назначения руководителем или командой важности критериев.

Таблица 2.3

Пример определения весов критериев

Критерий оценки	Вес, %
Экономичность	30
Эффективность	25
Рискованность	20
Срочность	15
Реализуемость	10

Далее производится оценка всех альтернатив по заданным критериям; для этого используется количественная или качественная шкала оценки (табл. 2.4). При применении количественной шкалы (например, 1–10) наиболее высокий балл (10) обозначает максимальное соответствие заданному критерию. Качественная оценка содержит неколичественные характеристики, например «низкий уровень соответствия», «средний уровень» и «высокий», которые также можно перевести в баллы.

Таблица 2.4

Пример матрицы оценки критериев

Критерий оценки	Оценка альтернатив	
	Альтернатива 1	Альтернатива 2
Экономичность (30 %)	8	5
Эффективность (25 %)	7	9
Рискованность (20 %)	6	7
Срочность (15 %)	9	6
Реализуемость (10 %)	8	7

На основании проведенной оценки необходимо рассчитать итоговую оценку для каждой альтернативы с учетом весов критериев, которая равна сумме произведений оценки по каждому критерию на вес этого критерия:

$$\text{Итоговая оценка} = \sum (\text{Оценка по критерию} \cdot \text{Вес критерия}).$$

Пример расчета для 1-й альтернативы:

- экономичность: $8 \cdot 0,30 = 2,4$;
 - эффективность: $7 \cdot 0,25 = 1,75$;
 - рискованность: $6 \cdot 0,20 = 1,2$;
 - срочность: $9 \cdot 0,15 = 1,35$;
 - реализуемость: $8 \cdot 0,10 = 0,8$.
- Итого: $2,4 + 1,75 + 1,2 + 1,35 + 0,8 = 7,5$.

Пример расчета для 2-й альтернативы:

- экономичность: $5 \cdot 0,30 = 1,5$;
 - эффективность: $9 \cdot 0,25 = 2,25$;
 - рискованность: $7 \cdot 0,20 = 1,4$;
 - срочность: $6 \cdot 0,15 = 0,9$;
 - реализуемость: $7 \cdot 0,10 = 0,7$.
- Итого: $1,5 + 2,25 + 1,4 + 0,9 + 0,7 = 6,75$.

Вывод: Наиболее оптимальным является 1-й вариант решения проблемы.

На этапе выбора окончательного решения для сложных решений применяются дополнительные методы, такие как: анализ чувствительности, представляющий собой проверку влияния изменения весов на конечный результат; сценарное моделирование, которое заключается в оценке решений в разных условиях (оптимистичный/пессимистичный сценарий); PEST-анализ и др.

Анализ оценок применяется для подтверждения корректности полученных результатов на предыдущем этапе, при этом может осуществляться:

- ранжирование вариантов – расположение альтернатив в порядке убывания итоговой оценки;
- проверка значимости отрывов – если разница между первым и вторым местом небольшая (например, 7,5 и 7,3), решение требует дополнительного анализа;
- выявление «аутсайдеров» – отсеивание вариантов с крайне низкими оценками.

Необходимо также учесть неколичественные факторы, влияющие на выбранную альтернативу, к которым можно отнести: репутационные риски, политико-правовые аспекты, корпоративную культуру, долгосрочные последствия решения, этические соображения. Для оценки влияния данных факторов обычно применяют SWOT-анализ, экспертные обсуждения, метод сценариев. По итогам анализа неколичественных факторов можно прийти к выводу о том, что решение с наибольшей количественной оценкой приведет к большим потерям в дальнейшем и создаст новые проблемы.

Далее окончательно принимается единственное оптимальное решение, сочетающее данные расчетов и экспертных суждений. Выбор наилучшего решения – это баланс между объективными расчетами и субъективными суждениями;

такой подход снижает риски и повышает шансы на успешную реализацию. После выбора оптимального решения необходимо перейти к его практическому воплощению.

Этап разработки плана действий включает детальное планирование, распределение ресурсов и контроль выполнения. Первоначально необходимо определить основные сроки реализации управленческого решения, для чего целесообразно разбить решение на конкретные, выполнимые шаги с помощью следующих шагов:

- 1) составление декомпозиции решения – разделить на логические блоки (подзадачи);
- 2) установление последовательности реализации каждой подзадачи;
- 3) учет зависимостей, т. е. выявление задач, которые нельзя начать без завершения предыдущих.

Затем ЛППР создает четкий график и распределяет зоны ответственности между компетентными сотрудниками. При распределении времени необходимо не только учесть реальные сроки выполнения каждой задачи, но и оставить резерв для буферного времени на случай задержек в работе; важным также является установка основных контрольных точек реализации решения.

В завершение данного этапа следует документировать решение и найти необходимую юридическую, финансовую и техническую базу для его реализации. Ответственные лица разрабатывают технические задания, инструкции и регламенты, заключают договоры с контрагентами, выпускают приказы и распоряжения, направленные на внедрение управленческого решения в деятельность организации.

После утверждения плана наступает **ключевой этап – реализация управленческого решения**. На этом этапе важно не просто начать работу, но и контролировать весь процесс, оперативно реагируя на изменения. Мониторинг выполнения задач позволяет выявлять отклонения и обеспечивать выполнение плана в срок. Выделяют основные способы мониторинга реализации управленческого решения:

- 1) составление регулярной отчетности;
- 2) проведение встреч и планерок;
- 3) применение автоматизированных инструментов (например, Trello/Jira/Asana – для визуализации задач и сроков, GanttPRO/MS Project – для контроля сложных проектов с множеством этапов, Power BI/Google Data Studio – для анализа данных в реальном времени).

При необходимости утвержденный ранее план действий по реализации управленческого решения может быть скорректирован. Корректировка имеет смысл при отклонении выполнения задач от графика, существенном изменении внешних условий, а также при обнаружении ошибок в изначальном плане. В процессе изменения плана могут быть перераспределены ресурсы, назначены дополнительные сотрудники на отстающий этап, увеличен бюджет, изменены приоритеты решения задач, упрощены некоторые процессы, а также пересмотрены сроки. Все корректировки документируются и вводятся дополнительные механизмы контроля.

После реализации всех предыдущих этапов критически важно оценить результаты управленческого решения, что позволит понять, было ли решение успешным, и извлечь ценный опыт для будущих проектов. Первоначально необходимо собрать данные о результатах реализации решения, которые могут включать количественные показатели (KPI), финансовые результаты (ROI, экономия средств, увеличение прибыли), информацию о производительности (скорость выполнения процессов, объем выпускаемой продукции), оценку качества (количество ошибок, уровень удовлетворенности клиентов) и сроки. Целесообразно также обратиться к качественным данным, таким как: отзывы сотрудников, мнения контрагентов и клиентов, наблюдения руководителей.

Вся необходимая информация о результатах реализации управленческого решения интегрируется с помощью следующих методов сбора данных:

- 1) использование автоматизированных систем (CRM, ERP-системы, внутренние системы учета);
- 2) проведение опросов и интервью (анкетирование, фокус-группы с клиентами, индивидуальные беседы с ключевыми исполнителями);
- 3) документальный анализ (отчеты о выполнении этапов, финансовые отчеты).

Далее фактические показатели сравниваются с плановыми и выявляются основные причины расхождений. Наиболее распространенный и простой в применении метод анализа результатов управленческого решения – это сравнительный анализ, при котором составляются сводные таблицы с плановыми и фактическими показателями, рассчитывается отклонение, а также данные визуализируются в виде графиков и столбчатых диаграмм различий. Немаловажным является проведение причинно-следственного анализа, который может быть проведен, например, с помощью диаграммы Исикавы или метода «5 почему».

Сводный анализ основных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в формате SWOT-анализа способствует составлению стратегий минимизации рисков в дальнейшем управлении организации и формированию новых управленческих решений [22]. Для формулировки основных выводов об эффективности и результативности управленческих решений рекомендуется оценить итоги по ключевым аспектам, представленным ниже.

1. Результативность решения:
 - Достигнуты ли поставленные цели?
 - Какие показатели превысили ожидания?
 - По каким задачам результаты оказались ниже плана?
2. Факторы успеха или неудачи:
 - Что способствовало положительному результату?
 - Какие ошибки были допущены?
 - Какие внешние факторы повлияли?
3. Рекомендации на будущее:
 - Что нужно повторить в следующих проектах?
 - От чего следует отказаться?
 - Какие новые методы стоит попробовать?

Выводы могут быть представлены в формате письменных отчетов, презентационных материалов для открытых обсуждений. Эффективным методом итоговой оценки результатов решения является использование чек-листа, который может включать следующие тезисы:

- 1) собраны все ключевые количественные данные;
- 2) проведены опросы участников;
- 3) проведено сравнение с плановыми показателями;
- 4) выявлены причины отклонений показателей;
- 5) сформулированы четкие выводы;
- 6) подготовлены рекомендации;
- 7) результаты задокументированы и переданы заинтересованным сторонам.

Представленный алгоритм является гибким и может быть адаптирован под специфику конкретной ситуации. Некоторые этапы могут быть объединены или повторены, в зависимости от сложности проблемы и доступных ресурсов. Важно помнить, что принятие управленческих решений – это итеративный процесс, и обратная связь на каждом этапе играет важную роль.

2.2. Подходы к принятию управленческих решений

При принятии управленческого решения ЛПР использует один из трех наиболее распространенных подходов: традиционный, системный или ситуационный подход. Каждый из них принципиально отличается по своим принципам, методам и фокусу.

1. Традиционный подход (рациональный, классический)

Традиционный подход к принятию управленческого решения, также известный как рациональный или классический, основывается на предположении о полной рациональности ЛПР. Он предполагает, что ЛПР обладает полной информацией, способно объективно оценить все возможные варианты и выбрать оптимальную, максимизирующую выгоду и минимизирующую затраты альтернативу. Этот подход характеризуется линейным и последовательным процессом и основан на предположении о рациональности человека, его способности полностью осознать проблему, доступности всей необходимой информации и возможности объективной оценки всех вариантов. При применении данного подхода ЛПР часто использует количественные методы, такие как математическое моделирование, анализ затрат и выгод, оптимизационные методы [23]. Традиционный подход в своей реализации полностью соответствует классическому алгоритму принятия управленческого решения и включает: определение проблемы, генерацию и оценку альтернатив, выбор оптимального решения, реализацию данного решения, а также его контроль и корректировку [24].

Традиционный подход является четко структурированным, логичным, рациональным и понятным в применении; направлен на объективную оценку альтернатив и нацелен на поиск оптимального (даже «идеального») решения. При этом стоит отметить, что полная рациональность и доступность всей информации в реальной жизни редко встречается, а это значит, что данный подход

не применим для сложных и неструктурированных проблем, где информация неполная или неопределенная [25]. В реальности традиционный подход редко применяется в чистом виде. Он чаще всего используется как основа, которая дополняется и корректируется с учетом ограничений и особенностей конкретной ситуации. Более современные подходы, такие как системный и ситуационный, учитывают ограничения традиционного подхода и предлагают более гибкие и адаптируемые модели принятия решений.

2. Системный подход

Системный подход к принятию управленческих решений рассматривает проблему не изолированно, а в контексте всей системы, к которой она принадлежит. Он учитывает взаимосвязи между различными элементами системы и внешней средой, стремясь к оптимизации всей системы, а не только решения отдельной задачи. Вместо поиска одного наилучшего решения системный подход фокусируется на нахождении наиболее эффективного варианта для всей системы в целом [26].

Системный подход базируется на принципе целостности, т. е. проблема рассматривается как часть более крупной системы, а не как изолированное явление; в нем учитываются взаимодействие между элементами системы и внешней средой, а корректировки одного элемента могут повлиять на другие элементы и всю систему в целом. Решения, принятые системно, характеризуются многокритериальностью оценки и учитывают как количественные, так и качественные факторы. Для системного подхода также свойственен синергизм, т. е. стремление к тому, чтобы результат взаимодействия элементов системы был больше, чем сумма отдельных результатов [27]. Процесс принятия решения при данном подходе является классическим и итеративным, предполагающим многократное уточнение модели и решений на основе полученных результатов.

Этапы принятия решения с использованием системного подхода включают: определение системы, в рамках которой возникла проблема, и ее границ; идентификацию основных управленческих элементов системы и их взаимосвязей; формулировку проблемы в контексте системы; генерацию альтернативных решений; оценку альтернатив; выбор решения; реализацию решения и мониторинг.

Системный подход является достаточно сложным и трудоемким, требующим значительных ресурсов и времени, а принимая решения, трудно учесть все возможные факторы и взаимосвязи, особенно в динамичной среде [28]. Данный подход наиболее эффективен при решении сложных проблем, требующих учета множества факторов и взаимосвязей. Он особенно полезен в ситуациях, когда решение одной задачи может повлиять на другие аспекты организации или системы в целом.

3. Ситуационный подход (контекстный)

Ситуационный подход к принятию управленческих решений предполагает, что не существует универсального наилучшего способа решения проблем. Оптимальный метод зависит от специфических условий конкретной ситуации. Вместо поиска универсального алгоритма этот подход подчеркивает важность анализа контекста и адаптации методов к уникальным обстоятельствам. Ключевые

принципы ситуационного подхода включают: отсутствие универсальных решений, адаптивность применения, учет условий неопределенности, интеграцию с другими подходами, гибкость и готовность к изменениям в процессе принятия решения. При данном подходе ЛПР использует широкий спектр методов, выбираемых в зависимости от ситуации, может комбинировать элементы традиционного и системного подходов.

Этапы принятия решения с использованием ситуационного подхода:

1. Анализ ситуации: тщательный анализ всех аспектов ситуации, включая факторы, перечисленные выше. Это может включать сбор информации, обсуждения с экспертами, анализ рынка и т. д.

2. Выбор подходящего метода: на основе анализа выбирается наиболее подходящий метод или комбинация методов. Это может быть как традиционный подход, так и системный или другие, например интуитивное решение, принятие решения на основе опыта или метод проб и ошибок.

3. Применение выбранного метода: реализация выбранного метода для принятия решения.

4. Оценка результатов: мониторинг и оценка эффективности принятого решения. Внесение корректировок в случае необходимости.

Ситуационный подход особенно эффективен в динамичных и неопределенных средах, где традиционные методы могут быть недостаточно гибкими. Он требует от ЛПР развитых аналитических навыков, опыта и способности адаптироваться к меняющимся условиям.

Сводная информация о всех трех подходах представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Сравнение подходов к принятию управленческих решений

№ п/п	Характеристика	Традиционный подход	Системный подход	Ситуационный подход
1	Природа решения	Максимизация выгоды или минимизация издержек	Оптимизация системы в целом за счет изменения составных элементов управления	Адаптация под текущую ситуацию
2	Информация, которой обладает ЛПР	Полная, достоверная	Частично полная, может быть неточной	Неполная, неточная
3	Рациональность подхода	Полная рациональность	Ограниченная рациональность	Ограниченная рациональность
4	Сложность	Низкая	Высокая	Различная
5	Методы	Количественные	Количественные и качественные	Смешанные

№ п/п	Характеристика	Традиционный подход	Системный подход	Ситуационный подход
6	Преимущества	Структурированность, объективность, оптимизация	Учет взаимосвязей между элементами системы и внешней средой, комплексность, направленность на оптимизацию системы	Гибкость и адаптивность применения, реалистичность, универсальность
7	Недостатки	Идеализация решения, ограниченность, временные и ресурсные затраты, игнорирование неколичественных факторов	Сложность применения, сложность учета всех факторов, субъективность оценок	Сложность применения, субъективность решений, отсутствие четких алгоритмов

Ситуационный подход часто считается наиболее практичным, поскольку признает сложность и непредсказуемость реального мира. Он сочетает в себе элементы других подходов, выбирая наиболее подходящий метод в зависимости от конкретной ситуации, однако это требует от лиц, принимающих решения, значительного опыта и навыков.

2.3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

На выбор руководителя при принятии управленческих решений влияет множество факторов (внутренних и внешних), которые могут как способствовать успешной реализации решения, так и создавать дополнительные риски. В условиях динамичной бизнес-среды и высокой конкуренции качество управленческих решений становится ключевым фактором достижения стратегических целей компании. Поэтому важно понимать, какие аспекты оказывают наибольшее воздействие на этот процесс, чтобы минимизировать ошибки и повысить результативность управления.

Необходимо учитывать основные факторы, влияющие на принятие управленческих решений, включая личностные характеристики руководителя, организационные условия, информационное обеспечение, внешнюю среду и другие значимые аспекты. Анализ этих факторов позволяет выработать более обоснованные и эффективные управленческие стратегии.

Условно факторы можно разделить на три группы: объективные факторы; факторы, связанные с особенностями решаемой управленческой задачи; факторы, связанные с особенностью предприятия и руководителя.

Объективные факторы

Объективные факторы, влияющие на принятие управленческого решения, – это факторы, существующие независимо от мнения или восприятия ЛПР. Они поддаются измерению и верификации, и их влияние на решение может быть объективно оценено [29]. К таким факторам относятся экономические, технологические, социально-демографические, политические, правовые и природные (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Объективные факторы принятия управленческих решений

№ п/п	Группа объективных факторов	Фактор	Описание фактора
1	Экономические факторы	Рыночная ситуация	Спрос и предложение на рынке, конкуренция, цены на сырье, валютные курсы, инфляция, экономический рост или спад. Все это непосредственно влияет на финансовые показатели компании и, следовательно, на принимаемые решения
		Финансовые показатели компании	Прибыль, убытки, ликвидность, задолженность, рентабельность. Эти показатели указывают на финансовое состояние компании и ограничивают возможности для инвестиций или других действий
		Издержки производства	Затраты на сырье, труд, энергию, логистику. Управление издержками является ключевым фактором для принятия многих управленческих решений
		Инвестиционные возможности	Доступность инвестиций, ставки процента, риски инвестиций. Эти факторы определяют возможность реализации проектов и расширения бизнеса
2	Технологические факторы	Технологические инновации	Новые технологии, которые могут улучшить эффективность производства, повысить качество продукции или открыть новые рынки
		Уровень технологического оснащения	Наличие современного оборудования, программного обеспечения и других технологий. Это влияет на производительность и конкурентоспособность
		Автоматизация и роботизация	Возможности автоматизации процессов, снижения трудозатрат и повышения эффективности
3	Социальные и демографические факторы	Демографические изменения	Изменения в численности населения, его возрастной структуре, уровне образования и дохода влияют на спрос на товары и услуги
		Социальные тренды	Изменения в стилях жизни, ценностях и предпочтениях потребителей. Необходимо учитывать эти тренды при разработке новых продуктов или услуг

№ п/п	Группа объективных факторов	Фактор	Описание фактора
		Нормативные акты	Правила, регулирующие деятельность компании, например законы о труде, охране окружающей среды, защите прав потребителей
4	Политические факторы	Политическая стабильность	Уровень политической стабильности в стране или регионе влияет на инвестиционный климат и экономическую активность
		Государственное регулирование	Законы и правила, регулирующие экономическую деятельность
		Международные отношения	Международные торговые соглашения, санкции и другие внешнеполитические факторы
5	Правовые факторы	Законодательство	Действующие законы и нормативные акты, которые компания обязана соблюдать
		Судебная практика	Прецеденты, созданные судебными решениями, влияющие на процесс принятия решений в коммерческом секторе экономики
		Контрактные обязательства	Обязательства, взятые на себя компанией в рамках заключенных контрактов
6	Природные факторы	Климат	Погодные условия, которые могут влиять на производство и логистику (например, сельское хозяйство, строительство)
		Ресурсы	Доступность природных ресурсов, необходимых для производства (например, вода, лес, минералы)
		Экологические ограничения	Ограничения на выбросы, использование ресурсов и т. п., связанные с охраной окружающей среды

Важно отметить, что объективные факторы часто взаимосвязаны и оказывают комплексное воздействие на принятие решений. ЛПР должно учитывать все релевантные объективные факторы, чтобы принять взвешенное и обоснованное решение.

Факторы, связанные с особенностями решаемой управленческой задачи

Факторы, связанные с особенностями решаемой управленческой задачи, напрямую влияют на выбор метода принятия решения и его эффективность. Они характеризуют саму проблему и ее контекст, и их учет необходим для адекватного выбора стратегии. К ним относятся следующие группы факторов.

1. Факторы, связанные с характером управленческой проблемы:

1.1. Структурированность: насколько ясно определена проблема? Существуют ли четкие цели, критерии оценки и альтернативные решения? Структури-

рованные проблемы легче решаются с помощью формализованных методов (например, математического моделирования). Неструктурированные проблемы требуют более гибкого подхода, часто с использованием интуиции и экспертных оценок. Полуструктурированные проблемы представляют собой нечто среднее.

1.2. Новизна проблемы: встречается ли данная проблема впервые или есть опыт ее решения в прошлом? Новые проблемы требуют большего исследования и анализа, в то время как знакомые могут решаться быстрее и эффективнее.

1.3. Сложность проблемы: сколько критериев необходимо учитывать? Насколько много взаимосвязей между ними? Сложные проблемы требуют системного подхода и использования специализированных методов анализа.

1.4. Неоднозначность проблемы: существуют ли противоречивые цели или интересы заинтересованных сторон? Неоднозначность может требовать компромиссных решений или применения методов управления конфликтами.

1.5. Уровень риска и неопределенности проблемы: насколько велики риски, связанные с принятием решения? Насколько предсказуемы последствия? Высокий уровень риска и неопределенности может потребовать более консервативного подхода и применения методов анализа рисков.

2. Факторы, связанные с характером ресурсов:

2.1. Фактор времени: сколько времени отводится на принятие решения? Ограниченное время может потребовать упрощения процесса принятия решения или применения ускоренных методов.

2.2. Информационный фактор: доступность и качество информации. Неполная или неточная информация может привести к неверным решениям, поэтому необходим сбор и анализ достаточного количества достоверной информации.

2.3. Фактор финансовых ресурсов: доступность финансовых средств для реализации выбранного решения. Ограниченные ресурсы могут потребовать поиска более экономичных вариантов.

2.4. Фактор человеческих ресурсов: наличие квалифицированных специалистов и их вовлеченность в процесс принятия решения.

3. Факторы, связанные с характером внешней среды:

3.1. Рыночная конъюнктура: состояние рынка, конкуренция, спрос и предложение.

3.2. Технологические изменения: быстрое развитие технологий может создавать как возможности, так и угрозы.

3.3. Законодательные изменения: новые законы и нормативные акты могут влиять на выбор решения.

Учет всех этих факторов позволяет выбрать наиболее эффективный подход к принятию управленческого решения. Необходимо проводить всесторонний анализ ситуации, учитывая как объективные, так и субъективные факторы, а также использовать гибкий подход, готовый к корректировкам в зависимости от меняющихся обстоятельств.

Факторы, связанные с особенностью предприятия и руководителя

Факторы, связанные с особенностями предприятия и руководителя, играют значительную роль в процессе принятия управленческих решений, так как опре-

деляют стиль управления, доступные ресурсы и возможности, а также влияют на выбор стратегии и тактики [30]. Рассмотрим подробнее две группы факторов: факторы, связанные с особенностью предприятия, и факторы, связанные с особенностью руководителя (табл. 2.7) [31].

Таблица 2.7

Факторы, связанные с особенностью предприятия и руководителя

№ п/п	Группа факторов	Фактор	Описание фактора
1	Особенности предприятия	Размер и тип предприятия	Малые, средние и крупные предприятия имеют разные возможности и ограничения. Малые предприятия часто более гибкие, но с ограниченными ресурсами. Крупные предприятия обладают большими ресурсами, но могут быть менее гибкими. Тип предприятия (производственное, торговое, сервисное и т. д.) также определяет специфику задач и решений
		Организационная структура	Иерархическая, функциональная, дивизиональная и другие структуры влияют на скорость принятия решений и распределение ответственности. Централизованное управление может быть более эффективным для рутинных задач, децентрализованное – для инноваций
		Организационная культура	Преобладающие ценности, нормы и убеждения в компании. Культура, ориентированная на риск, может способствовать принятию более смелых решений, в то время как консервативная культура будет склонять к осторожности
		Технологический уровень	Уровень развития технологий, используемых на предприятии. Современные технологии позволяют принимать решения на основе больших данных и автоматизировать многие процессы
		Финансовое положение	Доступность финансовых ресурсов, уровень задолженности, прибыльность. Финансовое положение предприятия сильно ограничивает возможности для инвестиций и развития
		Репутация и имидж	Успех предприятия в прошлом и его репутация на рынке. Высокий авторитет может упростить привлечение инвестиций и партнеров
		Рыночная позиция	Доля рынка, конкурентоспособность, уровень лояльности клиентов. Сильная рыночная позиция позволяет принимать более рискованные решения
2	Особенности руководителя	Стиль руководства	Авторитарный, демократический, либеральный и другие стили влияют на процесс принятия решений. Авторитарный стиль может быть эффективным в кризисных ситуациях, демократический – при необходимости консенсуса

№ п/п	Группа факторов	Фактор	Описание фактора
		Опыт и знания	Опыт руководителя в решении подобных задач и его профессиональные знания. Богатый опыт позволяет принимать более обоснованные решения
		Личные качества	Толерантность к риску, креативность, решительность, интуиция, способность к анализу и синтезу. Эти качества влияют на выбор стратегии и способность к адаптации в сложных ситуациях
		Когнитивные способности	Способность обрабатывать информацию, анализировать данные и принимать взвешенные решения
		Мотивация и ценности	Личные цели и ценности руководителя могут оказывать влияние на принимаемые решения
		Уровень стрессоустойчивости	Способность руководителя оставаться спокойным и принимать решения в стрессовых условиях

Взаимодействие между особенностями предприятия и руководителя является критическим фактором. Эффективный руководитель должен уметь адаптировать свой стиль управления к особенностям предприятия и использовать свои сильные стороны для преодоления его слабых мест. Например, руководитель с высоким уровнем толерантности к риску может быть более успешен на предприятии с инновационной культурой, в то время как консервативный руководитель может быть более эффективным на предприятии с устойчивой рыночной позицией. Несоответствие между особенностями предприятия и руководителя может привести к конфликтам и снижению эффективности управления.

2.4. Постановка и классификация целей, дерево целей

Постановка целей – критически важный этап в процессе принятия управленческих решений. Правильно сформулированные цели направляют весь процесс, обеспечивают фокус и позволяют эффективно оценивать результаты. Существуют определенные правила и принципы, помогающие в постановке целей, обеспечивающие их эффективность и достижимость [32].

Наиболее распространенной и полезной методикой постановки целей являются SMART-критерии – это аббревиатура, где каждая буква обозначает ключевое свойство цели:

– Specific (конкретная): цель должна быть четкой, ясной и не допускающей двойного толкования. Вместо «улучшить продажи» лучше формулировать: «Увеличить продажи на 15 % к концу года»;

- Measurable (измеримая): должны существовать объективные критерии для измерения прогресса и достижения цели. Это могут быть количественные показатели (продажи, прибыль, количество клиентов) или качественные (улучшение имиджа, повышение лояльности);
- Achievable (достижимая): цель должна быть реалистичной и достижимой, учитывая имеющиеся ресурсы и ограничения. Завышенные, недостижимые цели могут демотивировать команду;
- Relevant (актуальная): цель должна соответствовать стратегическим задачам организации и быть значимой для ее успеха. Она не должна противоречить общим целям;
- Time-bound (ограниченная во времени): цель должна иметь четко определенные сроки достижения для создания ощущения срочности и возможности отслеживать прогресс [33].

Можно также выделить дополнительные принципы эффективной постановки целей:

1. Ориентация на результаты: цели должны фокусироваться на желаемых результатах, а не на процессе. Важно понимать, *что* нужно достичь, а не *как* это сделать. Детали реализации определяются позже.

2. Каскадирование целей: разбиение общей стратегической цели на более мелкие, конкретные задачи для разных подразделений и сотрудников. Такой подход обеспечивает согласованность действий и распределяет ответственность.

3. Участие в постановке целей: вовлечение сотрудников в процесс формулировки целей повышает их мотивацию и ответственность за достижение результатов.

4. Регулярный мониторинг и корректировка: необходимо регулярно отслеживать прогресс в достижении целей и вносить корректировки в план при необходимости.

5. Баланс целей: необходимо устанавливать баланс между краткосрочными и долгосрочными целями, так как краткосрочные цели обеспечивают быстрые результаты и мотивацию, долгосрочные – стратегическое развитие.

6. Избегание противоречий: цели не должны противоречить друг другу. Необходимо согласовывать цели разных подразделений и отделов.

7. Позитивное формулирование: цели должны формулироваться в позитивном ключе, описывая желаемое состояние, а не избегание негативных последствий.

Следование этим правилам помогает сформулировать эффективные цели, которые будут мотивировать команду, направлять действия и обеспечивать достижение желаемых результатов.

Важным инструментом для организации и эффективного управления является классификация целей при принятии управленческих решений. Существует множество способов классификации целей, и часто одна цель может относиться к нескольким категориям одновременно. Рассмотрим наиболее распространенные классификации, используемые в менеджменте (табл. 2.8).

Классификация целей в менеджменте

Классификационное основание	Вид целей
По горизонту планирования (временной фактор)	<ul style="list-style-type: none"> • Долгосрочные цели (стратегические): определяют желаемое будущее состояние организации на период от 5 до 10 лет и более. Они связаны с общим направлением развития, миссией и видением компании. Примеры: завоевание доли рынка, выход на новые рынки, разработка инновационных продуктов. • Среднесрочные цели (тактические): определяют шаги, необходимые для достижения долгосрочных целей, обычно на срок от 1 года до 5 лет, конкретизируют стратегию и указывают на ключевые задачи. Примеры: внедрение новой технологии, расширение производственных мощностей, увеличение эффективности продаж. • Краткосрочные цели (оперативные): определяют повседневные задачи, которые необходимо выполнить для достижения тактических целей, обычно на срок до года. Они связаны с конкретными действиями и результатами. Примеры: выполнение плана продаж за квартал, снижение издержек производства, повышение производительности труда
По уровню управления	<ul style="list-style-type: none"> • Цели организации (корпоративные): главные цели, определяющие развитие всей организации. • Цели подразделений: цели, которые должны быть достигнуты отдельными подразделениями организации для выполнения корпоративных целей. • Цели отдельных сотрудников: индивидуальные цели, которые способствуют достижению целей подразделения и организации
По содержанию	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые цели: связаны с финансовыми показателями, такими как прибыльность, рентабельность, оборачиваемость капитала, увеличение активов. • Маркетинговые цели: связаны с рынком, такие как увеличение доли рынка, рост продаж, улучшение имиджа бренда, привлечение новых клиентов. • Производственные цели: связаны с производством, такие как повышение производительности, снижение издержек, улучшение качества продукции. • Кадровые цели: связаны с персоналом, такие как снижение текучки кадров, повышение квалификации сотрудников, улучшение мотивации
По характеру	<ul style="list-style-type: none"> • Количественные цели: измеряются числовыми показателями (например, увеличение прибыли на 15 %, снижение себестоимости на 10 %). • Качественные цели: измеряются описательными показателями (например, улучшение качества обслуживания, повышение лояльности клиентов, создание позитивного имиджа)
По направленности	<ul style="list-style-type: none"> • Цели роста: направлены на расширение деятельности, увеличение масштабов бизнеса. • Цели поддержания: направлены на сохранение текущего состояния и стабильности. • Цели исправления: направлены на улучшение ситуации, решение проблем и устранение недостатков
По степени детализации	<ul style="list-style-type: none"> • Общие цели: широкие и неконкретные цели, требующие дальнейшего уточнения. • Конкретные цели: четкие, измеримые и достижимые цели с определенными сроками исполнения

Данная классификация помогает ЛПР структурировать цели, расставить приоритеты и эффективно управлять ресурсами для достижения желаемых результатов. Важно отметить, что в практике менеджмента часто применяются комбинированные подходы к классификации целей, в зависимости от конкретных задач и особенностей организации. Помимо классификации целей, эффективным методом целеполагания при принятии управленческих решений является составление дерева целей.

Дерево целей (или иерархическая структура целей) – это графическое представление взаимосвязи между целями различных уровней в организации, которое помогает визуализировать иерархию целей, начиная от общей стратегической цели на вершине и заканчивая конкретными задачами на нижних уровнях

Данный инструмент в управленческих решениях обеспечивает:

- ясность и понимание: визуальное представление помогает всем участникам процесса понять общую картину и свою роль в достижении конечной цели;
- согласованность: дерево целей гарантирует, что все задачи направлены на достижение общей стратегической цели, исключая дублирование усилий и противоречия;
- планирование и контроль: разбивка целей на более мелкие подцели облегчает планирование, мониторинг и контроль прогресса;
- распределение ответственности: каждая подцель может быть приписана конкретному отделу или сотруднику, что способствует повышению ответственности;
- принятие обоснованных решений: анализ дерева целей помогает оценить влияние различных решений на достижение общей цели.

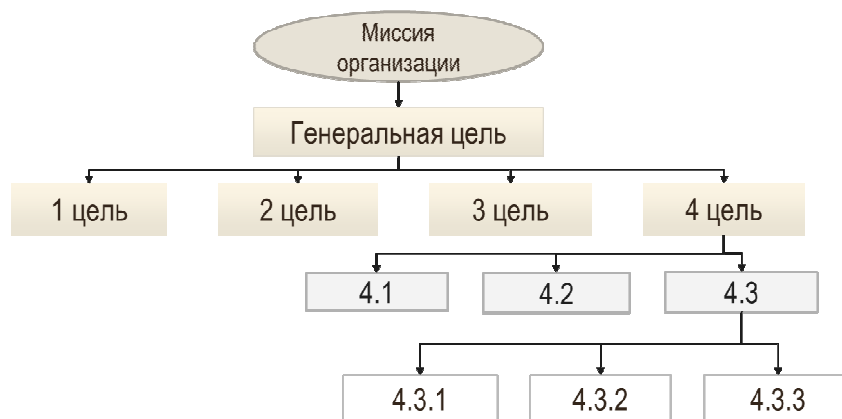


Рис. 2.2. Общая схема дерева целей

Рассмотрим подробнее порядок построения дерева целей (рис. 2.2):

1) определяется главная стратегическая цель, которая находится на вершине дерева и соответствует миссии организации; данная цель должна быть четко сформулирована и соответствовать SMART-критериям;

2) главная цель разбивается на несколько более конкретных подцелей, необходимых для ее достижения. Эти подцели представляют собой ветви, отходящие от главной цели;

3) каждая подцель может быть дальше разбита на еще более мелкие задачи, образуя новые ветви. Данный процесс продолжается до тех пор, пока не будут определены конкретные, измеримые и достижимые задачи;

4) устанавливаются связи между целями (стрелками или линиями на диаграмме показать взаимосвязи между целями, указывая на то, как достижение одной цели способствует достижению другой);

5) для каждой задачи или подцели определяется ответственный человек или подразделение.

Предположим, главная цель компании – увеличение доли рынка на 15% за 3 года, тогда дерево целей может иметь вид, представленный на рис. 2.3.

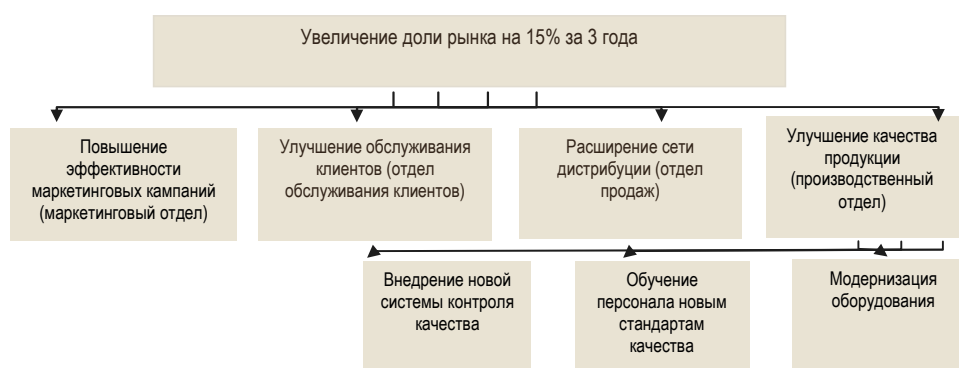


Рис. 2.3. Пример дерева целей

Данный пример имеет сокращенный формат, так как каждая задача и подзадача имеют еще несколько логичных и взаимосвязанных этапов реализации.

К основным преимуществам использования метода дерева целей для эффективного целеполагания управленческих решений можно отнести: визуализацию стратегий, которая позволяет ЛПР увидеть всю стратегию целиком; системность или целостный подход к решению задач; возможность использовать данный метод для планирования и контроля больших проектов. Однако следует помнить, что слишком сложное дерево целей зачастую трудноуправляемое, поэтому важно поддерживать баланс между детализацией и простотой. Дерево целей должно быть динамичным, адаптирующимся к изменениям внешней среды и корректировкам в стратегии.

2.5. Эффективность принятия управленческих решений

Эффективность принятия управленческих решений представляет собой оценку того, насколько успешно принятое решение способствует достижению

целей организации; она определяется совокупностью факторов и по нескольким критериям. Высокая эффективность означает, что решение привело к желаемым результатам, а низкая – к нежелательным последствиям или отсутствию прогресса [34].

Эффективность реализации управленческого решения напрямую зависит от следующих факторов:

1. Качество информации: доступность, достоверность, полнота и своевременность информации, используемой для принятия решения. Неполная или неточная информация могут привести к неэффективному решению.

2. Процесс принятия решения: структурированность процесса, вовлеченность заинтересованных сторон, использование аналитических методов, учет рисков и неопределенности. Хаотичный и неструктурированный процесс повышает вероятность ошибки.

3. Компетентность лица, принимающего решение: опыт, знания, навыки анализа, умение принимать риски, способность к стратегическому мышлению. Некомпетентность ЛПР может привести к неэффективным решениям.

4. Организационная культура: поддержка инноваций, готовность к изменениям, открытость коммуникации, наличие системы обратной связи. Консервативная культура может препятствовать принятию эффективных решений.

5. Внешняя среда: рыночная конъюнктура, конкурентная среда, законодательство, экономическая ситуация. Неучтенные внешние факторы могут снизить эффективность решений.

6. Ресурсы: наличие необходимых ресурсов (финансовых, человеческих, материальных, временных) для реализации решения. Недостаток ресурсов может сделать даже хорошее решение неэффективным.

7. Своевременность: принятие решения в оптимальные сроки. Задержка может привести к упущенным возможностям или обострению проблемы.

8. Измеримость результатов: возможность объективно измерить результаты принятого решения и оценить его эффективность. Невозможность измерения затрудняет оценку эффективности.

Оценить эффективность конкретного решения, помимо критерия достижения целей, можно по следующим признакам:

- решение экономически эффективно;
- реализованное решение оказывает позитивное влияние на сотрудников, общество и окружающую среду;
- последствия решения не привели к существенному риску для организации;
- результатами решения в той или иной мере удовлетворены все заинтересованные стороны.

Эффективность управленческих решений можно рассматривать с разных точек зрения, выделяя следующие ее виды (табл. 2.9).

Виды эффективности управленческих решений

Вид эффективности	Сущность	Показатели	Пример применения
Экономическая эффективность	Оценка соотношения между полученными результатами (в денежном выражении) и затраченными ресурсами на разработку и реализацию решения	Прибыль, рентабельность, окупаемость инвестиций, экономия ресурсов	Внедрение новой технологии производства, которая снижает затраты на сырье и увеличивает объем выпускаемой продукции
Организационная эффективность	Оценка влияния решения на структуру, процессы и функции организации	Улучшение координации между подразделениями, сокращение времени выполнения задач, повышение производительности труда, оптимизация бизнес-процессов	Реорганизация структуры компании, которая устраняет дублирование функций и повышает эффективность взаимодействия между отделами
Социальная эффективность	Оценка влияния решения на социальную сферу, как внутри организации (сотрудники), так и во внешней среде (общество, потребители)	Улучшение условий труда, повышение квалификации персонала, удовлетворенность клиентов, положительное влияние на окружающую среду	Внедрение программы обучения сотрудников, которая повышает их квалификацию и мотивацию
Временная эффективность	Оценка скорости достижения целей, поставленных в рамках решения	Время, затраченное на разработку и реализацию решения, скорость достижения результатов	Быстрое реагирование на изменение рыночной ситуации, которое позволяет компании сохранить конкурентное преимущество
Правовая эффективность	Соответствие решения действующему законодательству и нормативным актам	Отсутствие правовых рисков, соблюдение законодательных требований	Разработка и внедрение системы экологической безопасности, которая соответствует требованиям природоохранного законодательства
Технологическая эффективность	Оценка степени использования новых технологий и инноваций в решении	Уровень автоматизации, использование передовых технологий, инновационность решения	Внедрение робототехники на производстве, которое повышает эффективность и снижает затраты
Информационная эффективность	Оценка качества и доступности информации, используемой для принятия и реализации решения	Полнота, достоверность, актуальность информации, эффективность системы коммуникаций	Создание единой базы данных клиентов, которая позволяет улучшить качество обслуживания и персонализировать предложения

Важно учитывать, что различные виды эффективности могут быть взаимосвязаны и влиять друг на друга. Например, повышение технологической эффек-

тивности может привести к росту экономической эффективности и улучшению социальных показателей. При оценке эффективности управленческого решения необходимо учитывать все виды эффективности в зависимости от целей и контекста ситуации.

Для повышения эффективности принятия управленческих решений руководители зачастую применяют следующие методы:

- 1) использование аналитических методов: SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ сценариев, моделирование;
- 2) улучшение системы сбора и обработки информации: использование современных технологий, создание баз данных, анализ больших данных;
- 3) повышение квалификации ЛПР: обучение, тренинги, коучинг;
- 4) создание эффективной организационной культуры: поощрение инноваций, развитие коммуникации, делегирование полномочий;
- 5) управление рисками: идентификация, оценка и управление рисками;
- 6) обратная связь: анализ результатов и внесение корректировок в процесс принятия решений [35].

Таким образом, эффективность принятия управленческих решений – это сложный многофакторный процесс, требующий комплексного подхода. Постоянное совершенствование процесса принятия решений, использование современных методов анализа и обучение ЛПР – ключевые факторы повышения эффективности управления организацией.

Вопросы для самоконтроля

1. Как вы думаете, почему принятие управленческих решений считается ключевым процессом в деятельности организации?
2. Какие основные этапы включает алгоритм принятия управленческих решений?
3. Как современная бизнес-среда влияет на процесс принятия управленческих решений?
4. Какие шаги включает этап диагностики проблемы? Почему он критически важен?
5. Какие методы сбора информации можно использовать на этапе анализа?
6. Как SWOT-анализ помогает в процессе принятия решений? Приведите пример.
7. Назовите методы генерации альтернатив. Опишите один из них.
8. Как определяются критерии оценки альтернатив? Приведите примеры таких критериев.
9. Как рассчитывается итоговая оценка альтернативы? Продемонстрируйте на примере.
10. Какие дополнительные методы могут применяться для выбора окончательного решения?
11. Что включает этап разработки плана действий?
12. Какие инструменты мониторинга можно использовать на этапе реализации решения?
13. Как проводится оценка результатов управленческого решения?

14. В чем суть традиционного подхода к принятию решений? Каковы его преимущества и недостатки?
15. Чем системный подход к принятию управленческих решений отличается от традиционного?
16. Какие принципы лежат в основе ситуационного подхода к принятию управленческих решений?
17. Какой подход к принятию управленческих решений наиболее гибкий и почему?
18. Какие объективные факторы могут влиять на принятие управленческих решений?
19. Как организационная культура влияет на процесс принятия решений?
20. Какие личностные качества руководителя важны для принятия эффективных решений?
21. Что такое SMART-критерии? Приведите пример цели, соответствующей этим критериям.
22. Как дерево целей помогает в управленческой деятельности?
23. Какие виды целей выделяют по временному горизонту? Приведите примеры.
24. Назовите виды эффективности управленческих решений. Опишите каждый из них.
25. Какие методы можно использовать для повышения эффективности принятия решений?

3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Принятие управленческих решений – это не только анализ данных и выбор оптимального варианта, но и сложный психологический процесс, в котором ключевую роль играет человеческий фактор. Личностные качества руководителя, стиль руководства, взаимодействие с подчиненными, лидерские способности и даже темперамент влияют на эффективность управленческих решений.

3.1. Личностные качества руководителя

Личностные качества руководителя играют ключевую роль в процессе принятия управленческих решений, определяя их эффективность, скорость и последствия для организации. Эти качества влияют на то, как руководитель анализирует информацию, взаимодействует с командой, оценивает риски и выбирает стратегию действий. Рассмотрим основные аспекты этого влияния.

Особо важным аспектом в принятии управленческих решений является *развитие когнитивных способностей ЛПР*. Например, аналитическое мышление руководителя помогает оценивать данные, выявлять закономерности и прогнозировать последствия решений, а креативность позволяет находить нестандартные решения в сложных ситуациях. Оперативность принятия решений напрямую зависит от скорости обработки информации ЛПР. Таким образом, руководитель с развитыми когнитивными способностями быстрее выявит угрозы на рынке и предложит стратегию адаптации.

Еще одним важным качеством является *эмоциональный интеллект (EQ)* лица, принимающего решения, который играет существенную роль в эффективности управленческих решений. Высокий EQ позволяет ЛПР учитывать не только рациональные факторы, но и эмоциональные аспекты ситуации, что приводит к более взвешенным и эффективным решениям.

Положительное влияние высокого EQ заключается в следующих аспектах:

1. Самосознание: ЛПР с высоким EQ осознает свои эмоции и их влияние на процесс принятия решений; он понимает свои сильные и слабые стороны, склонность к рискам и потенциальные предубеждения, что позволяет ему принимать более объективные решения.

2. Саморегуляция: умение управлять своими эмоциями позволяет ЛПР сохранять спокойствие и рациональность в стрессовых ситуациях, избегать импульсивных решений и действовать обдуманно.

3. Мотивация: ЛПР с высоким EQ обладает внутренней мотивацией и настойчивостью в достижении целей; такие люди оптимистичны, инициативны и способны преодолевать трудности.

4. Эмпатия: способность понимать и учитывать эмоции других людей позволяет ЛПР строить более эффективные отношения с коллегами, подчиненными

и партнерами. Эмпатия помогает предвидеть реакцию окружающих на принимаемые решения и снизить сопротивление изменениям.

5. Социальные навыки: высокий EQ проявляется в развитых коммуникативных навыках, умении убеждать, решать конфликты и строить команды, что способствует более эффективному взаимодействию с заинтересованными сторонами и повышает вероятность успешной реализации решений. При этом обратное влияние низкого EQ у ЛПР может привлечь к импульсивным решениям, принятым под влиянием момента, и обусловленным неправильной оценкой рисков за счет недостатка самосознания и саморегуляции. Помимо этого, такой руководитель испытывает значительные трудности в понимании и учете эмоций других людей, что может приводить к конфликтам и неэффективному взаимодействию в команде.

EQ особенно важен при принятии стратегических решений, которые имеют долгосрочные последствия и влияют на множество заинтересованных сторон. В таких ситуациях необходимо учитывать не только факты и цифры, но и эмоциональные аспекты, такие как мотивация сотрудников, лояльность клиентов и репутация компании. EQ можно развивать с помощью специальных тренингов, коучинга, самоанализа и практики. Развитие EQ является важным фактором повышения эффективности управления и достижения успеха в бизнесе.

Эффективность управленческих решений во многом определяется *волевыми качествами ЛПР*, которые характеризуются способностью преодолевать трудности, противостоять давлению и доводить начатое до конца [36]. Положительное влияние развития волевых качеств ЛПР на принятие управленческих решений заключается в следующих аспектах:

6. Целеустремленность: четкое видение цели и стремление к ее достижению помогает ЛПР принимать решения, направленные на желаемый результат, и не отступать от выбранного курса, даже при возникновении препятствий.

7. Решительность: способность быстро и уверенно принимать решения, особенно в сложных и неопределенных ситуациях позволяет не упустить благоприятные возможности и эффективно реагировать на изменения.

8. Настойчивость: умение преодолевать трудности и не сдаваться перед неудачами обеспечивает последовательную реализацию принятых решений, даже при длительных и затратных проектах.

9. Самообладание: способность контролировать свои эмоции и поведение в стрессовых ситуациях помогает ЛПР принимать рациональные решения, не поддаваясь панике или гневу.

10. Инициативность: активная позиция и стремление к поиску новых решений позволяет ЛПР генерировать инновационные идеи и эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям.

11. Самостоятельность: умение принимать решения независимо от мнения других, опираясь на собственные знания и опыт, позволяет ЛПР брать на себя ответственность и действовать решительно.

12. Дисциплинированность: способность следовать плану и соблюдать сроки обеспечивает эффективную реализацию принятых решений и позволяет достигать поставленных целей.

В случае недостаточного развития волевых качеств у руководителя может возникнуть затруднение с принятием решений, обусловленное нерешительностью ЛПР, боязнью ответственности и перекладыванию ее на других. Отсутствие настойчивости может повлиять на то, что принятые решения не будут реализованы до конца, а многие проекты останутся незавершенными. Вспыльчивость и импульсивность могут привести к принятию необдуманных и неэффективных решений, а зависимость от чужого мнения, наоборот, затруднит принятие самостоятельных решений и может привести к ошибкам. Недисциплинированность ЛПР, вызванная также недостаточным развитием волевых качеств, способна снизить результативность реализации принятых решений и препятствовать достижению целей.

Таким образом, волевые качества ЛПР являются важным фактором успеха в управленческой деятельности и позволяют эффективно реализовывать принятые решения и достигать поставленных целей, даже в сложных и непредсказуемых условиях [37].

В процессе принятия управленческих решений личностные особенности руководителя могут как способствовать успеху, так и создавать серьезные препятствия. В таблице 3.1 перечислены ключевые негативные качества, их влияние на процесс принятия решений и примеры проявления.

Таблица 3.1

Негативное влияние личностных качеств ЛПР на процесс принятия решений

Качества ЛПР	Влияние на принятие решений	Пример проявления
Импульсивность	Решения принимаются быстро, без глубокого анализа, что повышает риски ошибок	Руководитель вкладывает деньги в непроверенный проект под влиянием эмоций
Неуверенность	Страх ответственности приводит к задержкам, упущенным возможностям	Менеджер долго колеблется, и конкурент первым выходит на рынок
Догматизм	Нежелание учитывать новые данные, приверженность устаревшим методам	Игнорирование цифровизации при принятии решения, несмотря на ее преимущества
Самоуверенность	Переоценка своих знаний, игнорирование экспертных мнений, рискованные решения	Отказ от маркетинговых исследований, провал рекламной кампании
Конформизм	Чрезмерная зависимость от мнения группы, даже если оно неверное	Принятие неэффективной стратегии развития из-за давления коллектива
Перфекционизм	Стремление к идеалу замедляет процессы, мешает оперативности	Бесконечные доработки продукта вместо выпуска нового, из-за чего данный продукт становится менее актуальным

Качества ЛПР	Влияние на принятие решений	Пример проявления
Ригидность	Неспособность адаптироваться к изменениям, негибкость мышления	Отказ от новых технологий, что приводит к потере конкурентоспособности
Эгоцентризм	Решения принимаются в личных интересах, а не для пользы компании	Выбор неоптимального поставщика из-за личных связей
Низкий эмоциональный интеллект	Неумение управлять эмоциями, конфликты, снижение мотивации команды	Жесткое авторитарное управление и, как следствие, высокая текучесть кадров
Прокрастинация	Постоянное откладывание решений, ведущее к кризисам	Задержка с увольнением неэффективного сотрудника, падение продуктивности

Данные качества могут проявляться как по отдельности, так и в сочетании, значительно снижая эффективность управленческих решений. Идеальный руководитель – не тот, кто лишен недостатков, а тот, кто осознает их и компенсирует за счет команды или саморазвития. Развитие личностных качеств ЛПР представляет собой непрерывный процесс, требующий самоанализа, дисциплины и готовности к изменениям. Существует несколько путей личностного развития, способствующих улучшению качества управленческих решений.

Таблица 3.2

Направление развития	Способ развития качеств	Описание способа
Самоанализ и осознанность	Рефлексия	Регулярный анализ личных решений, их последствий и факторов, которые на них повлияли. Ответы на вопросы: Что было сделано хорошо? Что можно было бы улучшить? Какие личные качества помогли/помешали?
	Обратная связь	Активный запрос обратной связи от коллег, подчиненных и руководителей. Открытость ЛПР к диалогу и конструктивной критике
	Самооценка	Оценка собственных сильных и слабых сторон, определение областей, требующих развития. Использование различных инструментов самооценки, например тестов на эмоциональный интеллект, волевых качеств и стилей мышления
	Ведение дневника	Запись собственных мыслей, эмоций и действий, связанных с принятием решений. Данный способ поможет ЛПР отслеживать личностный прогресс и выявлять повторяющиеся паттерны поведения

Направление развития	Способ развития качеств	Описание способа
Обучение и развитие	Тренинги и семинары	Посещение тренингов по развитию эмоционального интеллекта, управлению временем, решению конфликтов, стратегическому мышлению и другим навыкам, необходимым для эффективного принятия решений
	Коучинг	Работа с коучем для определения личностных целей, разработки плана развития и преодоления внутренних барьеров
	Наставничество	Совместная работа с опытным наставником, который сможет поделиться своим опытом принятия решений
	Чтение специализированной литературы	Изучение книг и статей по психологии управления, лидерству, принятию решений и другим релевантным темам
Практика и экспериментирование	Делегирование	Передача части обязанностей другим сотрудникам для освобождения времени на решение стратегических задач и развития новых навыков
	Работа в команде	Обучение эффективному взаимодействию с коллегами, учет их мнений и совместное принятие решений
	Моделирование ситуаций	Проигрывание различных сценариев развития событий и тренировка принятия решений в условиях неопределенности
	Постепенное увеличение сложности задач	Взятие на себя более сложных и ответственных задач для развития собственных навыков и уверенности в себе
Работа с эмоциями и стрессом	Техники релаксации	Освоение техник релаксации, таких как медитация, глубокое дыхание и йога для эффективного преодоления стрессовых ситуаций и контроля эмоций
	Спорт и здоровый образ жизни	Регулярные физические нагрузки, здоровое питание и достаточный сон

Развитие личностных качеств – это долгосрочный процесс, требующий постоянных усилий, который в дальнейшем способствует принятию более взвешенных и эффективных управленческих решений [38].

3.2. Человеческие факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Человеческий фактор играет огромную роль в принятии управленческих решений, даже в эпоху развития технологий и автоматизации. Субъективность восприятия, личностные качества, когнитивные особенности и социальные влияния – все это может существенно повлиять на выбор руководителя и, как следствие, на результат.



Рис. 3.1. Человеческие факторы, влияющие на принятие решений

Личностные характеристики ЛПР являются одними из основных групп факторов, от которых напрямую зависит результативность принимаемых управленческих решений. Данная категория включает в себя:

- ценности и убеждения ЛПР, которые формируют его видение мира и влияют на то, какие варианты решений он считает приемлемыми;
- опыт, как положительный, так и отрицательный;
- черты характера, такие как склонность к риску, импульсивность, перфекционизм;
- эмоциональное состояние, которое может исказить восприятие информации и подталкивать к нерациональным решениям;
- уверенность в себе, влияющая на готовность принимать сложные решения и брать на себя ответственность;
- когнитивные стили обработки информации (например, аналитический или интуитивный подход влияют на то, как ЛПР воспринимает и анализирует данные);
- образование и квалификация: уровень знаний и профессиональных навыков влияет на понимание ситуации и формирование вариантов решений.

Помимо характеристик руководителя существенную роль в процессе принятия управленческих решений играют личностные факторы подчиненных [39]. Руководитель, учитывающий индивидуальные особенности своих сотрудников, способен принимать более эффективные решения и создавать благоприятную рабочую атмосферу [40].

Во-первых, существенное значение играет квалификация и опыт сотрудников. Уровень знаний, навыков и опыта персонала напрямую определяет сложность задач, которые им можно поручить, и степень самостоятельности, которую им можно предоставить. Руководитель должен учитывать квалификацию подчиненных при распределении обязанностей и делегировании полномочий. Например, опытному специалисту можно доверить самостоятельное ведение проекта, в то время как новичку потребуются больше руководства и поддержки.

Во-вторых, важно учитывать индивидуальную мотивацию и целеустремленность каждого подчиненного. Высокомотивированные сотрудники более

продуктивны, инициативны и готовы брать на себя ответственность. Руководитель должен понимать, что мотивирует его подчиненных, и использовать эти знания для повышения эффективности работы: для одного сотрудника мотивацией может быть финансовое вознаграждение, для другого – возможность профессионального роста, для третьего – признание заслуг.

В-третьих, система ценностей и убеждений сотрудников также может влиять на их отношение к работе, компании и принимаемым решениям, поэтому руководитель должен стремиться к тому, чтобы ценности сотрудников соответствовали ценностям компании. Если, например, для сотрудника важна социальная ответственность, он будет более лоялен к компании, которая реализует социально значимые проекты [41].

Значимыми личностными факторами подчиненных являются их индивидуальные качества, такие как ответственность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, креативность, которые влияют на эффективность работы сотрудников и их взаимодействие с другими коллегами. Руководитель должен учитывать эти качества при формировании команды и распределении ролей. Помимо этого, различный культурный опыт сотрудников может влиять на их стиль коммуникации, отношение к иерархии и способы решения проблем. Руководитель должен учитывать культурные различия при взаимодействии с подчиненными.

Для учета личностных факторов подчиненных руководитель должен внимательно наблюдать за работой своих подчиненных, анализировать их сильные и слабые стороны и учитывать это при принятии решений. Регулярная обратная связь помогает понимать потребности и ожидания сотрудников, а также своевременно корректировать свои действия. Эффективный руководитель использует индивидуальный подход к каждому сотруднику, учитывая его личностные особенности и мотивацию, а также инвестирует в развитие своих подчиненных, предоставляя им возможности для обучения и профессионального роста.

К группе *коммуникационных факторов*, влияющих на принятие управленческих решений, можно отнести качество информации, а также стиль общения руководителя. Проблемы с качеством информации могут проявиться в виде неполноты данных. Отсутствие всей необходимой информации или наличие только частичных данных могут привести к неверным выводам и ошибочным решениям. Информация может искажаться при передаче между отделами или сотрудниками, подобно игре в «испорченный телефон». Данная проблема может возникнуть из-за неправильной интерпретации, предвзятости, неэффективных коммуникационных каналов или просто человеческой ошибки. При этом избыток информации способен парализовать процесс принятия решений. Когда руководитель сталкивается с огромным объемом данных, ему сложно выделить важную информацию и сфокусироваться на главном.

Стиль общения руководителя (или стиль руководства) может быть авторитарным, демократическим или либеральным. Выбор стиля напрямую влияет на то, как информация собирается, обрабатывается и используется для принятия решений. Эффективный руководитель должен уметь выбирать подходящий стиль общения в зависимости от ситуации и характеристик команды. Гибкость

и адаптивность в коммуникации являются ключевыми факторами успешного управления.

Когнитивные искажения как фактор принятия решений представляют собой систематические ошибки в мышлении, которые влияют на наши суждения и решения. В управленческой сфере они могут привести к неэффективным стратегиям, неправильной оценке рисков и упущенным возможностям. Ниже представлены некоторые распространенные когнитивные искажения с примерами их проявлений при принятии управленческих решений.

1. Эффект подтверждения (Confirmation Bias): склонность искать и интерпретировать информацию, подтверждающую наши предубеждения, игнорируя противоречивые данные.

Пример: руководитель уверен, что новый продукт будет успешным, и фокусируется только на положительных отзывах от тестовой группы, игнорируя критику и потенциальные проблемы.

2. Эффект привязки (Anchoring Bias): тенденция чрезмерно полагаться на первую полученную информацию (якорь), даже если она нерелевантна.

Пример: на переговорах о зарплате первый озвученный кандидатом запрос становится «якорем», и все последующие предложения оцениваются относительно него.

3. Эффект доступности (Availability Heuristic): склонность переоценивать вероятность событий, которые легко вспоминаются (например, яркие, недавние или эмоционально заряженные).

Пример: после недавнего случая мошенничества руководитель переоценивает риск повторного инцидента и вводит излишне строгие меры безопасности, игнорируя другие, более вероятные угрозы.

4. Эффект ореола (Halo Effect): тенденция переносить общее положительное впечатление об объекте на отдельные его характеристики.

Пример: руководитель считает сотрудника «звездой» из-за его успехов в одном проекте и автоматически предполагает, что он справится с любым заданием, не учитывая его реальные навыки и опыт.

5. Эффект слепого пятна (Blind Spot Bias): неспособность распознать собственные когнитивные искажения.

Пример: руководитель критикует своих коллег за предвзятость, не замечая, что сам подвержен тем же искажениям.

6. Неприятие потерь (Loss Aversion): боль от потери воспринимается сильнее, чем радость от эквивалентного выигрыша.

Пример: руководитель отказывается от рискованного, но потенциально прибыльного проекта, чтобы избежать возможных потерь, даже если потенциальная выгода значительно превышает риск.

7. Стадный инстинкт (Bandwagon Effect): склонность принимать решения или убеждения, основываясь на популярности этих решений или убеждений.

Пример: руководитель принимает решение инвестировать в новый трендовый проект, не проведя должного анализа, только потому, что все конкуренты это делают.

8. Иллюзия контроля (Illusion of Control): переоценка собственной способности контролировать события.

Пример: руководитель уверен, что сможет предсказать колебания рынка и принимает рискованные инвестиционные решения, основываясь на своей интуиции.

Для того чтобы эффективно бороться с данными когнитивными искажениями, ЛПР необходимо анализировать информацию из разных источников, искать альтернативные объяснения, привлекать к принятию решений людей с разным опытом и взглядами, а также использовать формальные методы анализа и принятия решений, такие как SWOT-анализ, анализ рисков и др. Помимо этого, немаловажно собирать обратную связь о принятых решениях, регулярно анализировать результаты и делать соответствующие выводы.

Социальные факторы, влияющие на принятие управленческих решений, можно условно поделить на внешние и внутренние.

Внутренние социальные факторы включают организационную культуру организации, которая представляет собой систему общих ценностей, убеждений, норм и практик, которые определяют, как люди взаимодействуют друг с другом и внешним миром. Устоявшиеся способы решения проблем и принятия решений могут ограничивать выбор руководителя. Например, в компании, где ценится консенсус, ЛПР может избегать авторитарных решений, даже если они более эффективны в конкретной ситуации. Корпоративные ценности, такие как инновационность, клиентоориентированность или социальная ответственность, формируют критерии оценки вариантов решений. Руководитель будет отдавать предпочтение решениям, которые соответствуют этим ценностям. Открытость коммуникаций, доступность информации и стиль взаимодействия между сотрудниками также влияют на качество и скорость принятия решений.

Ко внутренним социальным факторам также можно отнести влияние коллег и руководителей на ЛПР, которое подразумевает давление, способствующее изменению и корректировке изначально принятых решений. Мнение авторитетных фигур (руководителей, экспертов, лидеров мнений) воспринимается как более весомое, даже если оно не подкреплено объективными данными. Зачастую руководитель может принять решение, согласующееся с мнением вышестоящего начальства, даже если лично считает его неверным. Принимая решения в группе, у ЛПР возникает стремление к консенсусу, что может подавлять критическое мышление и приводить к принятию рискованных или неэффективных решений.

Немаловажным внутренним фактором является внутренняя политика организации и распределение власти, так как руководители подразделений могут объединяться в коалиции для продвижения своих интересов, а конкуренция за ограниченные ресурсы (бюджет, персонал, внимание руководства) может искажать процесс принятия решений. Помимо этого, руководители могут использовать различные тактики лоббирования для продвижения своих идей и проектов.

Социальным влиянием также обладают этические факторы, которые отражают моральные принципы, руководящие поведением людей. Этические соображения играют особенно важную роль в сложных ситуациях, где нет однозначного правильного ответа. В рамках повышения корпоративной социальной ответ-

ственности компании все чаще учитывают этические последствия своих решений для общества и окружающей среды. При этом руководители должны стремиться к справедливости и честности в своих решениях, учитывая интересы всех заинтересованных сторон, соблюдать конфиденциальность информации и не использовать ее в личных целях. Кроме того, все решения должны приниматься с учетом мер предотвращения коррупции и неэтичного поведения в организации.

Понимание влияния внутренних социальных факторов помогает ЛПР принимать более осознанные и эффективные решения, учитывая не только рациональные, но и социальные и этические аспекты ситуации.

Существенную роль играют и *внешние социальные факторы*. Хотя экономическая ситуация, политическая обстановка и технологические инновации являются внешними факторами, влияющими на управленческие решения, важно понимать, что за ними стоят «люди», которые принимают решения и действия, формирующие эти факторы. Поэтому можно говорить о «человеческом измерении» этих внешних факторов.

Экономическая ситуация как человеческий фактор включает потребительское поведение, которое напрямую влияет на спрос и, следовательно, на решения компаний. Настроения потребителей, их доверие к экономике, страхи и ожидания – все это формируется под влиянием множества факторов, включая доступность информации, социальные нормы и психологические особенности. Очевидно также воздействие конкурентов, решения которых отражаются на системе решений компании.

Влияние внешней политики как человеческого фактора может отражаться в решениях лидеров, их идеологии, воздействующих на политическую обстановку и, следовательно, на бизнес-среду. Эффективность государственного аппарата, квалификация и мотивация государственных служащих влияют на реализацию политики и взаимодействие бизнеса с государством.

В современном информационном обществе общественное мнение и СМИ играют также огромную роль в системе принятия управленческих решений, так как способны не только поддержать компанию, но и нанести серьезный ущерб ее репутации. Страх негативной реакции общественности и СМИ может существенно влиять на управленческие решения. Компании стараются избегать действий, которые могут вызвать общественное порицание или негативные публикации. Популярные общественные идеи, тренды и модные течения могут влиять на управленческие решения, даже если они не всегда основаны на рациональном анализе.

Таким образом, анализируя внешние социальные факторы, важно учитывать не только объективные данные, но и «человеческий фактор» – решения, действия и мотивации людей, которые формируют экономическую, политическую и технологическую среду. Это позволит принимать более обоснованные и эффективные управленческие решения.

Для минимизации негативного воздействия влияния человеческого фактора на результативность принимаемых управленческих решений ЛПР целесообразно привлекать к обсуждению проблем специалистов с разным опытом, регулярно анализировать последствия собственных решений, развивать критическое

мышление и эмоциональный интеллект, а также опираться на аналитические данные, а не только на интуицию. Однако стоит помнить, что человеческий фактор – неизбежная часть управленческих решений, его нельзя полностью исключить, но можно учитывать и контролировать.

3.3. Стили руководства

Принятие управленческих решений напрямую зависит от стиля руководства, который определяет характер взаимодействия ЛПР с подчиненными, влияет на метод сбора и анализа информации, а также на скорость принятия решений [42].

Традиционно выделяют три стиля управления: авторитарный, либеральный и демократический.

1. *Авторитарный (директивный) стиль руководства*

Авторитарный (директивный, автократический) стиль управления характеризуется централизацией власти в руках руководителя, который единолично принимает решения, контролирует все процессы и жестко диктует подчиненным, что и как делать. Коммуникация при этом преимущественно односторонняя – сверху вниз.

Основные достоинства авторитарного стиля:

- быстрое принятие решений: в критических ситуациях, когда время ограничено, авторитарный лидер может быстро оценить ситуацию и принять необходимое решение, не тратя время на обсуждения и согласования;
- четкая структура управления: иерархия власти четко определена, каждый сотрудник знает свои обязанности и кому подчиняется, что способствует упорядоченности и дисциплине;
- высокий уровень контроля: руководитель контролирует все этапы работы, что может повысить эффективность выполнения задач, особенно если сотрудники не обладают достаточной квалификацией или мотивацией;
- предсказуемость: действия руководителя предсказуемы, что может создавать ощущение стабильности и порядка для некоторых сотрудников;
- эффективность в простых задачах: при выполнении рутинных, хорошо структурированных задач авторитарный стиль может обеспечить высокую производительность.

Недостатки авторитарного стиля:

- подавление инициативы: сотрудники не имеют возможности проявить инициативу и внести свой вклад в развитие компании, что снижает их мотивацию и творческий потенциал;
- снижение мотивации и лояльности: отсутствие участия в процессе принятия решений и постоянный контроль демотивируют сотрудников, что может привести к высокой текучести кадров;
- риск принятия неверных решений: руководитель, принимающий решения единолично, может упустить важные детали или не учесть все возможные последствия, а отсутствие обратной связи от подчиненных увеличивает этот риск;

- зависимость от лидера: работа команды становится полностью зависимой от руководителя, а его отсутствие или ошибки могут парализовать весь процесс;
- негативное влияние на атмосферу в коллективе: авторитарный стиль может создать напряженную и некомфортную атмосферу в коллективе, что негативно сказывается на взаимодействии между сотрудниками;
- развитие некомпетентности подчиненных: постоянный контроль и отсутствие возможности принимать самостоятельные решения препятствуют развитию профессиональных навыков и компетенций сотрудников.

Применение авторитарного стиля считается наиболее эффективным в кризисных и чрезвычайных ситуациях. Например, при пожаре или аварии авторитарное руководство необходимо для быстрой организации действий и минимизации ущерба. Помимо этого, в организациях с жесткой бюрократической системой, где требуется строгая дисциплина и беспрекословное выполнение приказов, авторитарный стиль управления является традиционным и зачастую необходимым, а также на конвейерном производстве, где каждый этап работы строго регламентирован, авторитарный стиль может быть эффективен для обеспечения бесперебойности процесса [43].

Даже в ситуациях, где применение авторитарного стиля оправдано, важно помнить о его потенциальных недостатках и стремиться к созданию более благоприятной атмосферы в коллективе. Современные управленческие практики все больше склоняются к более гибким и демократичным подходам к руководству.

2. Демократический стиль руководства

Демократический (коллегиальный, партисипативный) стиль управления заключается в распределении ответственности и полномочий между руководителем и подчиненными. ЛПР, придерживающийся этого стиля, привлекает сотрудников к процессу принятия решений, поощряет инициативу и открытую коммуникацию.

Достоинства демократического стиля:

- повышение мотивации и вовлеченности: сотрудники, участвующие в принятии решений, чувствуют свою значимость и ответственность, что повышает их мотивацию и вовлеченность в работу;
- стимулирование креативности и инноваций: открытое обсуждение проблем и поиск решений позволяет генерировать новые идеи и находить нестандартные подходы;
- улучшение качества решений: учет различных точек зрения и экспертизы сотрудников позволяет принимать более взвешенные и обоснованные решения;
- развитие компетенций сотрудников: участие в принятии решений и самостоятельное выполнение задач способствует развитию профессиональных навыков и лидерских качеств подчиненных;
- благоприятная атмосфера в коллективе: демократический стиль создает атмосферу доверия и сотрудничества, что положительно сказывается на взаимодействии между сотрудниками и общем климате в команде;
- повышение лояльности персонала: сотрудники, чье мнение ценится, более лояльны к компании и руководству.

Недостатки демократического стиля:

- длительный процесс принятия решений: обсуждения и согласования могут занимать больше времени, чем при авторитарном стиле;
- повышение риска конфликтов: разные точки зрения могут привести к разногласиям и конфликтам, которые требуют от руководителя навыков управления конфликтами и умения находить компромиссы;
- низкая эффективность при некомпетентности сотрудников: если сотрудники не обладают достаточной квалификацией или не готовы брать на себя ответственность, демократический стиль может быть неэффективен;
- отсутствие строгих рамок в ответственности за принятое решение: в некоторых случаях чрезмерное увлечение коллегиальностью может привести к размытию ответственности за принятые решения;
- необходимость высокого уровня доверия: демократический стиль работает только в условиях взаимного доверия между руководителем и подчиненными.

Демократический стиль является наиболее распространенным при разработке новых продуктов, услуг или технологий, а также стратегических решений, где важны креативность и нестандартность подхода и необходим учет различных факторов и перспектив, что достигается путем коллективного обсуждения. В ситуации, когда сотрудники обладают высокой квалификацией и опытом, их экспертиза может быть ценным ресурсом для принятия эффективных решений, а руководителю, таким образом, целесообразно применять демократический стиль руководства при принятии управленческих решений.

Демократический стиль не означает полного отказа от руководства. Руководитель по-прежнему отвечает за постановку целей, определение приоритетов и контроль результатов. Он выступает в роли координатора и фасилитатора, направляя коллективные усилия в нужное русло.

3. Либеральный (попустительский) стиль руководства

Либеральный (попустительский) стиль управления характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель предоставляет сотрудникам высокую степень свободы и самостоятельности в принятии решений и выполнении задач, ограничиваясь в основном постановкой общих целей.

Достоинства либерального стиля:

- обеспечение максимальной свободы и самостоятельности для сотрудников, стимулирующее творческий потенциал, инициативность и профессиональный рост, особенно у высококвалифицированных и мотивированных специалистов;
- развитие самоорганизации и ответственности сотрудников;
- снижение уровня стресса у сотрудников и улучшение психологического климата в коллективе;
- децентрализованное принятие решений, позволяющее быстрее реагировать на изменения во внешней среде.

Недостатки либерального стиля:

- отсутствие четкого руководства и контроля, что может привести к снижению производительности, неэффективному использованию ресурсов и отклонению от поставленных целей;

- повышение риска хаоса и неорганизованности: без активного участия руководителя в координации работы может возникнуть хаос и несогласованность действий, особенно в больших коллективах;
- снижение дисциплины: отсутствие контроля может привести к снижению трудовой дисциплины, несоблюдению сроков и невыполнению задач;
- низкий уровень эффективности при низкой квалификации или мотивации сотрудников;
- неопределенность границ ответственности: зачастую сложно определить, кто несет ответственность за неудачи и ошибки, так как руководитель практически не вмешивается в процесс работы.

Использование либерального стиля зачастую встречается в командах с высококвалифицированными специалистами, работающими над творческими проектами, например в исследовательских лабораториях, дизайнерских студиях, IT-компаниях. В таких случаях свобода и самостоятельность являются ключевыми факторами для достижения высоких результатов. В ситуациях, когда необходимо быстро реагировать на изменения рынка или потребности клиентов, либеральный стиль может быть более эффективен, чем жестко регламентированный авторитарный подход. Помимо этого, допускается применение данного стиля в командах, где сотрудники имеют высокий уровень самоорганизации и ответственности; либеральный стиль позволяет им эффективно работать без постоянного вмешательства руководителя.

Либеральный стиль в чистом виде встречается довольно редко. В большинстве случаев руководители комбинируют различные подходы в зависимости от ситуации и характеристик коллектива. Даже при либеральном стиле важно осуществлять определенный контроль и обеспечивать сотрудникам необходимую поддержку и обратную связь.

В современном подходе к управлению компанией со сложной организационной структурой в теории менеджмента также выделяют дополнительные стили управления (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Современные (дополнительные) стили руководства

Стиль управления	Описание	Достоинства	Недостатки	Область применения
Трансформационный (вдохновляющий) стиль	Фокусируется на вдохновении и мотивации сотрудников к достижению общих целей, превосходящих интересы руководителя	1. Высокая мотивация и производительность сотрудников. 2. Развитие инноваций внутри компании. 3. Развитие лидерских качеств у подчиненных. 4. Сильная корпоративная культура.	1. Сильно зависит от личности и харизмы лидера. 2. Может привести к эмоциональному и профессиональному выгоранию. 3. Требует времени для реализации. 4. Не подходит для кризисных ситуаций	1. При реализации крупных проектов и стратегических изменений. 2. Вывод компании из кризиса. 3. Формирование новой корпоративной культуры. 4. В быстрорастущих и инновационных компаниях

Стиль управления	Описание	Достоинства	Недостатки	Область применения
		5. Высокая лояльность в коллективе. Эффективность в долгосрочной перспективе		
Транзакционный стиль	Основан на принципе «обмена» между руководителем и подчиненными: руководитель ставит четкие задачи, устанавливает критерии оценки и систему вознаграждений за их выполнение. Взаимодействие строится на формальных договоренностях и контроле	<ol style="list-style-type: none"> 1. Четкость целей и задач. 2. Прозрачная система вознаграждений. 3. Эффективный контроль. 4. Простота и понятность системы управления. 5. Эффективность для достижения конкретных, измеримых результатов в короткие сроки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация сотрудников ограничивается материальными вознаграждениями. 2. Не способствует развитию сотрудников, так как фокусируется на выполнении текущих задач, а не на обучении и росте. 3. Риск снижения качества работы. 4. Трудности с адаптацией к изменениям в компании. 5. Может создавать напряженную атмосферу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В производственных процессах с четкими стандартами. 2. В сферах деятельности с измеримыми результатами. 3. Работа с начинающими специалистами. 4. Для реализации краткосрочных проектов. 5. В компаниях с четкой иерархической структурой
Служащее лидерство	Лидер ставит потребности своей команды на первое место, помогая им развиваться и достигать успеха. Вместо того, чтобы командовать и контролировать, «служащий» лидер поддерживает, наставляет и вдохновляет своих подчиненных. Он стремится создать благоприятную рабочую среду, где каждый член команды чувствует себя ценным и может раскрыть свой потенциал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение мотивации и производительности сотрудников. 2. Улучшение отношений в коллективе. 3. Развитие лидерских качеств у сотрудников. 4. Повышение лояльности. 5. Увеличение креативности и инноваций. 6. Улучшение качества обслуживания клиентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значительные затраты времени. 2. Сложность принятия быстрых решений. 3. Риск «размывания» авторитета. 4. Неэффективность в кризисных ситуациях. 5. Не подходит для всех типов сотрудников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В компаниях, ориентированных на развитие сотрудников. 2. В командах с высоким уровнем самоорганизации. 3. В некоммерческих организациях. 4. В компаниях сферы образования и здравоохранения

Стиль управления	Описание	Достоинства	Недостатки	Область применения
Ситуативный стиль	Гибкое изменение подходов к руководству в зависимости от конкретной ситуации, характеристик команды и поставленных задач. Руководитель, использующий этот стиль, анализирует текущую ситуацию и выбирает наиболее эффективный способ взаимодействия с подчиненными, комбинируя элементы различных стилей управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптивность и гибкость применения стиля. 2. Рост эффективности работы команды. 3. Развитие сотрудников. 4. Улучшение коммуникации в коллективе. 5. Повышение мотивации сотрудников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сложность в применении. 2. Риск непоследовательности смены стилей. 3. Затраты времени на анализ ситуации и оценку характеристик команды. 4. Потенциальные конфликты в коллективе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. При управлении «разнородными» командами. 2. В быстроменяющейся среде, когда требуется гибкость и адаптивность. 3. Для организации проектной работы. 4. В кризисных ситуациях. 5. При работе с удаленными командами

Трансформационный стиль направлен на удовлетворение индивидуальных потребностей сотрудников, но при этом не является универсальным решением и требует от лидера определенных качеств и навыков; такому руководителю следует находить баланс между вдохновением и поддержкой, контролем и свободой, чтобы избежать негативных последствий и достичь максимальной эффективности.

Характерное для транзакционного стиля стремление к балансу и компромиссу также может быть неэффективным, особенно в тех ситуациях, когда требуется максимальная вовлеченность сотрудников, их инициативность и креативные идеи. В современных условиях все больше компаний переходят к более гибким и ориентированным на развитие стилям управления, таким как трансформационный или «служащее лидерство». Однако элементы транзакционного стиля могут быть полезны в сочетании с другими подходами, что характерно для ситуационного стиля управления.

Ситуационный стиль руководства применяется по отношению к опытным и мотивированным сотрудникам, так как сочетание либерального и демократического стилей предоставляет им свободу действий и самостоятельность. При этом элементы авторитарного стиля зачастую применяются для начинающих специалистов или в критических ситуациях. Для решения творческих проектов целесообразнее использовать сочетание трансформационного и демократических стилей, направленных на поощрение идей, коллективное обсуждение и вдохновляющих сотрудников на достижение общей цели. Эффективность ситуационного

стиля управления зависит от компетентности менеджера и его способностей правильно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий подход к подчиненным и руководителям.

Способность быстро определить и применить необходимый стиль руководства позволит руководителю повысить эффективность принимаемых решений, улучшить коммуникацию и взаимодействие в команде, повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, а также снизить риски и последствия принятия неверных управленческих решений.

Таким образом, понимание влияния стиля руководства на принятие управленческих решений позволяет ЛПР действовать более осознанно, эффективно и гибко, что в конечном счете приводит к лучшим результатам для предприятия.

3.4. Подчиненные в системе принятия решений

В последние десятилетия наблюдается значительное изменение роли подчиненных в процессе принятия управленческих решений: если раньше их роль часто сводилась к пассивному исполнению, то сегодня она стала гораздо более активной и многогранной [44].

В таблице 3.4 представлены функциональные роли сотрудников при генерировании альтернатив и реализации окончательного управленческого решения на предприятии [45].

Таблица 3.4

Основные роли подчиненных в процессе принятия управленческих решений

Роль подчиненного	Описание роли	Пример проявления роли
Источник информации	Подчиненные находятся ближе своим к клиентам, производственным процессам и ежедневным операциям. Они владеют уникальной, актуальной информацией о реальных проблемах и возможностях	Сообщение продавца о новом тренде или частой жалобе покупателей. Инженер информирует руководство о постоянном сбое в оборудовании
Эксперт и специалист	Подчиненные выступают узкими специалистами в своей области, чья экспертиза критически важна для оценки вероятности реализации решения, его технических деталей и потенциальных рисков	Бухгалтер оценивает налоговые последствия решения. IT-специалист предлагает оптимальное программное решение
Генератор идей	Сотрудники предлагают инновационные идеи и альтернативные пути решения проблем, которые не видны руководству	Сотрудник отдела логистики предлагает новый маршрут, который экономит время и топливо

Роль подчиненного	Описание роли	Пример проявления роли
«Зеркало» и критик	Подчиненные выступают в роли критиков, задавая неудобные вопросы и указывая на слабые места в предлагаемых решениях, что помогает нейтрализовать ошибочные решения до их реализации	Сотрудник ставит под сомнение возможность реализации нового проекта: «Я понимаю Вашу идею, но как мы будем решать проблему с нехваткой персонала для ее реализации?»
Исполнитель и тестировщик	На этапе реализации решений подчиненные сталкиваются с непредвиденными трудностями и оперативно вносят коррективы	При внедрении нового ПО сотрудники обнаруживают баг и предлагают временное решение на время его устранения
Участник обсуждения и согласования	В современных моделях управления, таких как проектные команды, подчиненные являются полноправными участниками обсуждений, где решение принимается коллективно	Участие в воркшопах, мозговых штурмах, планировочных покерах в Scrum

Активное вовлечение подчиненных в систему принятия управленческих решений способствует:

- повышению качества принимаемых решений за счет обоснованности, проработанности и учета большего количества аспектов и нюансов;
- увеличению лояльности, мотивации сотрудников, а также их личностному и профессиональному развитию;
- упрощению процедуры внедрения решений за счет участия персонала в процессе их принятия;
- снижению рисков принимаемых решений.

Для привлечения сотрудников в процесс принятия управленческих решений руководителю необходимо не только информировать персонал и вовлекать подчиненных на этапе сбора и анализа информации в виде индивидуальной и групповой работы, но и развернуто представлять проблему рабочей группе, совместно генерировать варианты решений этой проблемы. Важным эффективным способом разделения ответственности за принятие решений также является полное делегирование полномочий сотруднику соответствующей квалификации [46].

Таким образом, степень участия сотрудников в принятии решений зависит от их мотивации и уровня компетентности (рис. 3.2), что во многом определяет стиль управления, используемый руководителем.

Использование авторитарного стиля на постоянной основе допускается для учреждений сферы медицины и других организаций ведомственной принадлежности, но в большинстве своем его применение целесообразно только на старте карьеры, когда новому сотруднику необходимо строго установить все правила организации трудовой деятельности на предприятии, дать конкретные инструкции, первое время осуществлять постоянный контроль. Однако наряду с автори-

тарным стилем управления при сочетании как и позитивной, так и негативной мотивации допускается применение демократического стиля управления при условии наличия у сотрудника опыта работы в схожих компаниях. Либеральный стиль руководства не рекомендуется использовать к категории подчиненных «вовлеченный ученик», так как это может привести к необратимым ошибкам в основных бизнес-процессах предприятия, тем не менее данный стиль управления может оказаться единственно эффективным для руководства незаменимыми экспертами в рабочей команде.

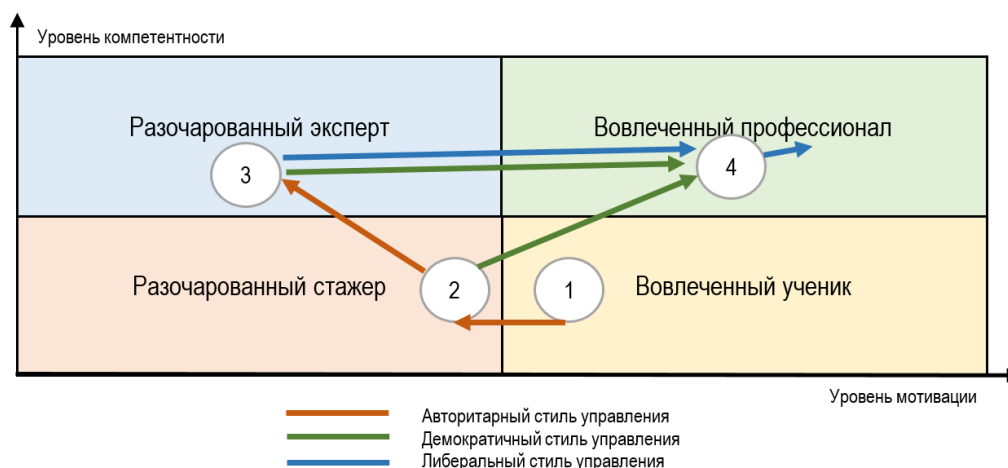


Рис. 3.2. Зависимость стиля управления от типа подчиненного в системе принятия УР

В современной организации подчиненные выступают не только пассивным ресурсом достижения целей организации, а занимают роль активного капитала, чье соучастие превращает процесс принятия решений из единоличного акта в мощный инструмент управления, развития и повышения эффективности компании.

3.5. Взаимосвязь лидерства и менеджмента в принятии управленческих решений

Для эффективного реагирования на вызовы внутренней и внешней среды организации лицу, принимающему решения, необходимо не только обладать соответствующей квалификацией, но и постоянно развивать личностные и профессиональные качества. В связи с этим особую роль играют гибкие навыки руководителя, а именно его лидерские характеристики, которые способствуют оперативному достижению результата за счет вовлечения коллектива в управленческие процессы. Однако зачастую управленец не всегда является лидером, что существенно усложняет менеджмент на предприятии, так как данные понятия имеют существенные различия по ряду критериев (табл. 3.5).

Сравнение лидера и менеджера в организации

Сравнительный критерий	Характеристики лидера	Характеристики менеджера
Основной фокус	Люди и стратегическое видение. Создает и вдохновляет на реализацию общего видения будущего. Фокусируется на вопросах: почему, куда и зачем	Процессы и ресурсы. Организует, планирует и контролирует текущие процессы для достижения поставленных целей. Фокусируется на вопросах: каким образом и к какому сроку
Ключевая цель	Изменения, инновации, рост. Необходимость создать нечто новое, вывести организацию на новый уровень	Стабильность, порядок, эффективность. Обеспечить бесперебойное и предсказуемое функционирование компании в рамках установленных параметров
Источник влияния	Харизма, авторитет, идея. Влияние дается добровольно последователями за личные качества, видение и способность вдохновлять	Должность, позиция в иерархии. Функции управления делегируются организацией и прописаны в должностных инструкциях
Отношение к риску	Умеренно-агрессивное. Готовность идти на просчитанный риск ради достижения прорыва	Осторожное. Стремление найти, оценить и снизить риски. Видит в риске угрозу стабильности
Стиль управления	Трансформационный, демократический, служащее лидерство. Вовлекает команду, делится видением, делегирует полномочия	Авторитарный, транзакционный. Дает инструкции, контролирует исполнение, следует жестко установленным правилам
Отношения с подчиненными	Подчиненные выступают в роли единомышленников. Отношения выстроены на основе доверия, лояльности и общего видения	Подчиненные являются исполнителями. Выстраивает формальные, структурные отношения
Контроль	Создает систему ценностей и доверия, где в основе лежит самоконтроль и вовлеченность всей команды	Опирается на формальные системы контроля: KPI, отчетность, сроки, бюджетирование
Подход к инновациям	Иницирует и продвигает любые изменения. Видит в них необходимость заранее, до возникновения потребности	Реагирует на инновации и управляет ими. Внедряет изменения, спущенные сверху, минимизируя любые сбои работе
Реакция на ошибки	Рассматривает ошибки как опыт и череду экспериментов	Рассматривает ошибки как угрозу плану и эффективности. Стремится найти причину возникновения ошибки и исправить систему, чтобы ошибка не повторилась
Требуемые навыки	Преимущественно гибкие навыки, включающие эмоциональный интеллект, навык эффективных коммуникаций и публичных выступлений	Сильнее развиты жесткие административные и аналитические навыки
Создаваемая атмосфера	Атмосфера доверия, инноваций и энтузиазма	Атмосфера порядка, предсказуемости, ответственности

Несмотря на очевидные различия лидера и менеджера, важно отметить, что эти роли не являются взаимоисключающими, так как в идеальном проявлении руководитель должен сочетать в себе качества и лидера, и управленца [47]. При отсутствии элементов лидерства система управления превращает организацию в отлаженный эффективный механизм, который с трудом адаптируется под возникающие угрозы и вызовы внешней среды, но при этом без менеджмента лидерство само по себе создает пустой активизм, при котором инновационные идеи не воплощаются в жизнь из-за срывов сроков, ограниченности ресурсов и отсутствия механизма управления [48].

Таким образом, современные компании все чаще испытывают потребность в менеджерах, обладающих лидерским потенциалом, которые способны не только эффективно управлять, но и видеть существующие перспективы развития предприятия. Однако нередко возникают ситуации, при которых лидером и управленцем выступают разные сотрудники, что может способствовать развитию конфликтов. В таком случае при организации коммуникации необходимо придерживаться следующих основных принципов:

1) принцип взаимного уважения и признания ценности: лидер должен ценить административный ресурс менеджера, а менеджер – визионерскую силу лидера;

2) принцип открытой и честной коммуникации: создание среды, где менеджер может без страха указать лидеру на нереальность его идеи, а лидер имеет возможность оценить эффективность реализации менеджером нового проекта;

3) принцип доверия и отказа от микроменеджмента: лидер доверяет менеджеру процессы, а менеджер доверяет лидеру стратегическое направление;

4) принцип единства языка общения и метрик: и лидер, и менеджер должны использовать одни и те же КРІ для оценки успеха, чтобы избежать ситуации, когда лидер смотрит на долю рынка, а менеджер – на экономию бюджета.

Эффективное взаимодействие лидера и менеджера – это осознанный, структурированный процесс, когда лидерство и менеджмент работают в тандеме, а организация получает и скорость, и устойчивость, т. е. способна не только планировать инновационные прорывы, но и достигать их [49].

3.6. Виды руководителей и типы их темперамента

Для оценки влияния менеджера на мотивацию, методы работы и взаимодействие с командой все руководители условно подразделяются на следующие виды, исходя из стиля и механизма управления: достигатор, организатор, демократ, манипулятор и пессимист. Рассмотрим каждый тип более подробно.

Достигатор представляет собой руководителя, который добивается результата предприятия любой ценой; такой менеджер максимально сфокусирован на конечных целях деятельности компании, оценивая все показатели, КРІ и риски. Руководитель-достигатор является амбициозным, энергичным и харизматичным лидером, который «горит» своим делом и способен «зажечь» свою команду и других членов коллектива.

Основные характеристики руководителя-достигателя:

- высокая эффективность деятельности; команда под его руководством часто показывает выдающиеся результаты в краткосрочной перспективе;
- умение ставить амбициозные цели и вдохновлять на их достижение;
- высокая скорость принятия управленческих решений;
- ориентация на результат в условиях ограниченных сроков и высоких рисков;
- пренебрежение устойчивыми процессами для достижения результата;
- высокая вероятность профессионального выгорания подчиненных;
- недооценка человеческого фактора при принятии решений;
- высокий уровень риск-толерантности в менеджменте.

Менеджер-достигатель, в первую очередь, ценит сотрудников, проявляющих инициативу, готовых взаимодействовать и налаживать коммуникацию на языке цифр и результатов, а также тех, кто не боится сложных задач и готов идти на риск. В своей управленческой деятельности такой руководитель использует трансформационный стиль с элементами авторитарного, так как в погоне за результатом часто принимает решения единолично и требует беспрекословного исполнения.

Руководитель-организатор преимущественно ориентируется на соблюдение всех процессов и правил с целью соблюдения порядка в деятельности организации. Такой управленец ценит предсказуемость, стабильность и точность в деятельности своей команды, так как сам обладает системным мышлением, соблюдает регламенты и контролирует все этапы работы.

Основные характеристики руководителя-организатора:

- создание четких, повторяемых и эффективных устойчивых систем в бизнес-процессах предприятия;
- сведение рисков к минимуму;
- создание условий справедливого управления персоналом и ясности поставленных задач;
- эффективность управления рутинными, но критически важными для предприятия процессами;
- отсутствие гибкости управления и бюрократизация процессов;
- подавление инициативы подчиненных;
- ориентация на процесс, а не на результат;
- неэффективность системы мотивации.

Для эффективной работы с руководителем в роли организатора подчиненным необходимо всегда действовать по заданным инструкциям, документировать все свои действия и предлагать исключительно те решения, которые способны улучшить существующую систему функционирования предприятия, а не кардинально перестроить ее. Данный управленец преимущественно применяет транзакционные и авторитарные стили менеджмента, так как его управление строится на четких правилах и принципах, а власть исходит не столько от личности, сколько от позиции и свода правил.

Руководитель-демократ ориентирован на эффективное командообразование; рассматривает любую задачу как общее дело. Он представляет собой коллегиального лидера, стремящегося вовлечь команду в обсуждение проблем и принятие

решений. Управленец в роли демократа ценит гармонию, мнения всех сотрудников и заботится о личностном росте каждого подчиненного.

Основные характеристики руководителя-демократа:

- высокий уровень вовлеченности и мотивации к решению рабочих задач;
- коллективное принятие решений, позволяющее находить неочевидные и креативные альтернативы;
- создание условий эффективной командной работы, способствующей высокой текучести кадров;
- поощрение инициативы и самостоятельности работников;
- длительность сроков принятия решений за счет процедур согласования и обсуждений всех возможных альтернатив;
- неэффективность в кризисных ситуациях.

Для эффективной коммуникации с таким руководителем сотрудникам необходимо занимать активную позицию, т. е. участвовать в обсуждениях, предлагать идеи, брать на себя ответственность за участки работы, при этом не бояться высказывать свое мнение, даже если оно отличается от мнения руководителя. Руководитель-демократ помимо демократического стиля управления зачастую применяет элементы служащего лидерства, так как ему необходимо создать все необходимые условия для эффективной работы своей команды, ее развития и благополучия.

Руководитель-манипулятор представляет собой проницательного управленца, который готов любыми путями добиваться поставленной цели; такой менеджер может использовать людей и информацию для достижения личных или корпоративных целей.

Основные характеристики руководителя-манипулятора:

- умение обходить преграды, договариваться, находить альтернативные варианты решения проблемы;
- развитые навыки убеждения и понимания психологии людей;
- извлечение выгоды из любой ситуации и конфликта;
- создание атмосферы недоверия в коллективе;
- искажение информации, необходимой сотрудникам, за счет отсутствия четких правил игры, реальных целей и командного духа;
- риск потерять команду за счет потери рычагов влияния;
- краткосрочная эффективность использования данного стиля управления.

С таким руководителем сотруднику следует быть крайне осторожным, все важные договоренности фиксировать письменно, четко понимать и отстаивать свои границы, а также сохранять профессиональную дистанцию. Руководитель-манипулятор в своем управлении организацией преимущественно использует скрытое проявление авторитарного стиля, общую концепцию транзакционного, а также ситуативный стиль в его негативном проявлении. Проявление авторитарного стиля находит отражение в предпочтении не отдавать приказы напрямую сотруднику, а добиваться своего через скрытое влияние и давление, сохраняя видимость «демократии». Элементы транзакционного стиля включают заключение «делок» с сотрудниками, которые не являются явными, прозрачными

и не всегда характеризуются как взаимовыгодные, поскольку вознаграждение и наказание субъективны и зависят непосредственно от интересов руководителя. Ситуативный стиль прослеживается в навыках руководителя мастерски адаптироваться к ситуации и людям, используя разные тактики достижения личных целей.

Избегающий тип руководителя (руководитель-пессимист) характеризуется как не вмешивающийся в организационные процессы менеджер, который либо перегружен другой работой, либо намеренно избегает ответственности, делегируя не только отдельные задачи своим сотрудникам, но и саму функцию управления и контроля.

Основные характеристики руководителя-пессимиста:

- создание условий для автономии деятельности самостоятельных и опытных сотрудников;
- отсутствие давления на сотрудников по каждому несущественному вопросу;
- отсутствие стресса в рабочем коллективе, спокойная атмосфера;
- риск потери контроля и направления деятельности рабочей команды;
- срыв дисциплины за счет дезорганизованных рабочих процессов;
- «накопление» проблем из-за нежелания руководителя решать сложные и важные вопросы;

Для эффективного взаимодействия с руководителем избегающего типа сотрудникам следует проявлять максимальную самостоятельность и проактивность, а также брать на себя функции по организации работы, но при этом постоянно в письменной форме информировать руководителя о проблемах и решениях, чтобы разделить ответственность. Основной стиль управления руководителя-пессимиста – либеральный, так как при организации трудовой деятельности он предоставляет команде полную свободу, минимально участвует в процессах, избегает принятия решений и конфликтов.

Важно отметить, что в чистом виде перечисленные типы руководителей встречаются довольно редко, так как топ-менеджеры для достижения эффективности своей работы зачастую комбинируют черты «достигателя», «организатора» и «демократа», минимизируя при этом роль «манипулятора» и «пессимиста».

В таблице 3.6 представлено сопоставление видов руководителей, стилей управления, а также типов темперамента, которыми могут обладать управленцы [50].

Таблица 3.6

**Сопоставление видов руководителей, стилей управления
и типов темперамента**

Вид руководителя	Характерные стили управления	Ключевой критерий соотнесения со стилем	Тип темперамента
Достигатор	Трансформационный, авторитарный, ситуативный	Вдохновляет на прорыв, но для скорости может стать диктатором	Холерик

Вид руководителя	Характерные стили управления	Ключевой критерий соотнесения со стилем	Тип темперамента
Организатор	Транзакционный, авторитарный (бюрократический)	Управляет через систему «стимул-наказание» и систему правил	Флегматик
Демократ	Демократический, служащее лидерство	Управляет через вовлечение и заботу о потребностях команды	Сангвиник
Манипулятор	Транзакционный (нечестный), ситуативный (в личных целях)	Использует «сделки» и адаптивность для личной выгоды	Холерик / сангвиник
Пессимист	Либеральный (попустительский, избегающий)	Минимальное вмешательство, уход от ответственности и избегание от принятия решений	Меланхолик

Темперамент как устойчивая совокупность динамических характеристик поведения играет в этом процессе роль в организации менеджмента предприятия: руководитель определяет скорость анализа информации, склонность к риску или осторожности, способность сохранять хладнокровие в стрессовых ситуациях и стиль коммуникации с подчиненными при постановке задач. Учет темперамента необходим не только для самопознания менеджера, но и для прогнозирования его поведенческих реакций в нестандартных ситуациях и в конечном счете для повышения качества и обоснованности принимаемых им решений. Рассмотрим, как каждый из четырех классических типов темперамента проявляет себя в управленческой практике.

Холерический тип руководителя. Руководитель-холерик действует по принципу «решай быстро, действуй сейчас». Данный стиль можно охарактеризовать как импульсивно-волевой. Принятие решения происходит молниеносно, часто на основе интуиции и первого впечатления, без глубокого анализа данных. Холерик не просто реагирует на проблему, он нередко сам создает ситуацию «управляемых кризисов», чтобы мобилизовать команду. На совещаниях он поверхностно воспринимает информацию, требует от подчиненных только сути и немедленных предложений, анализ вариантов у него минимален и бинарен: решение сводится к дихотомии «победа или поражение», а сам момент выбора носит авторитарный характер – решение озвучивается как приказ, не подлежащий обсуждению. В контроле исполнения холерик жестко требователен, но при этом может резко менять курс, если видит более короткий путь к цели. К сильным сторонам такого руководителя относятся высокая скорость реакции в кризисах и готовность брать на себя ответственность. Однако оборотной стороной являются непродуманные решения, подавление инициативы подчиненных и создание стрессовой атмосферы, ведущей к выгоранию команды.

Сангвинический тип руководителя. В отличие от холерика сангвиник действует по принципу «решим это эффективно и с оптимизмом», а его управленческий стиль можно назвать гибким и прагматичным, с явной ориентацией на человеческий фактор. Такой руководитель легко инициирует новые идеи, вовлекая в них команду, и воспринимает проблему как интересную задачу. Информацию сангвиник собирает преимущественно через живое общение, совещания и неформальные беседы, тонко чувствуя настроение коллектива. В анализе управленец-сангвиник ищет не идеальное, а оптимальное решение, учитывая его влияние на моральный климат. Любое решение в коллективе принимается демократично, а на этапе исполнения сангвиник склонен делегировать и мотивировать, однако может терять интерес к рутинному контролю. Его преимущества – адаптивность, умение договариваться и создавать позитивную атмосферу. Недостатком же становится возможная потеря настойчивости в реализации сложных, долгосрочных проектов, требующих монотонной работы и жестких административных решений.

Флегматический тип руководителя. Руководитель-флегматик придерживается подхода к решениям, который предполагает взвешенный и системный анализ с максимальной осторожностью. В отличие от быстро реагирующего сангвиника флегматик не спешит, а методично изучает проблему, отделяя симптомы от истинных причин. Сбор информации для него – скрупулезный процесс, основанный на фактах, цифрах и отчетах, а не на эмоциях; процесс анализа носит системный характер: флегматик просчитывает долгосрочные последствия и прорабатывает сценарии на случай непредвиденных обстоятельств. Само решение флегматика формулируется спокойно и обоснованно, с опорой на доказательства, а исполнение контролируется поэтапно, с неукоснительным соблюдением процедур. Такой руководитель – «стабилизирующий» элемент организации. Его сильные стороны – надежность, предсказуемость и продуманность стратегий. Однако в быстроменяющейся среде он может быть слишком медлителен, сопротивляться инновациям и упускать краткосрочные возможности, демотивируя тем самым более динамичных сотрудников.

Меланхолический тип руководителя. Наиболее сложный для управленческой деятельности тип – меланхолик, чей процесс принятия решений предполагает осторожность, рефлексивность и перфекционизм. Иницируя решение, меланхолик в первую очередь видит риски и препятствия, что нередко ведет к замалчиванию проблемы, а сбор информации превращается в бесконечный, часто неэффективный процесс: руководитель «тонет» в деталях, ищет подтверждение своим опасениям. Анализ парализуется пессимистичным прокручиванием худших сценариев; сам момент выбора дается ему тяжело, часто решение откладывается, либо принимается под жестким внешним давлением. В контроле исполнения меланхолик либо проявляет тревожную мелочность, либо, наоборот, избегает вмешательства, сильно переживая из-за любых сбоев. В стабильной, предсказуемой среде он способен выдавать глубоко проработанные, детализированные решения, учитывающие тонкие нюансы. Однако в условиях кризиса или высокой динамики его нерешительность и тревожность создают атмосферу неуве-

ренности, что делает такого руководителя малоэффективным для большинства современных организаций.

Таким образом, понимание природы темперамента позволяет не только прогнозировать поведение руководителя в различных ситуациях, но и выстраивать эффективную систему управления, компенсируя слабые стороны одного типа за счет сильных сторон других членов команды. Проведенный анализ роли человеческого фактора в процессе принятия управленческих решений позволяет сформулировать ряд ключевых выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение для понимания природы управления.

Во-первых, личность руководителя (лица, принимающего решения) является центральным элементом системы управления, а его когнитивные способности, эмоциональный интеллект и волевые качества выступают не просто фоном, а активными детерминантами, определяющими скорость обработки информации, глубину анализа альтернатив и готовность брать на себя ответственность. Развитие этих качеств, наряду с осознанием собственных когнитивных ограничений (таких как эффект подтверждения, привязки или иллюзия контроля), представляет собой важнейший резерв повышения качества управленческих решений. ЛПР, способное к рефлексии и самоанализу, минимизирует влияние субъективных искажений и принимает более взвешенные решения.

Во-вторых, процесс принятия решений не существует в социальном вакууме, а на него оказывают существенное влияние личностные факторы подчиненных, коммуникационные барьеры, а также внутренние (организационная культура, групповая динамика) и внешние (общественное мнение, действия конкурентов) социальные факторы. Эффективный руководитель не может игнорировать эту многомерность, напротив, его задача заключается в том, чтобы учитывать данные факторы и, где это возможно, трансформировать их из источника риска в ресурс для повышения обоснованности решений. Использование коллективного интеллекта, создание атмосферы, в которой подчиненный может выступить в роли эксперта или «критика», позволяет существенно снизить вероятность ошибок.

В-третьих, выбор стиля руководства не может быть универсальным, так как сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального подходов, а также современных моделей (трансформационной, транзакционной, ситуационной) демонстрирует, что их эффективность ситуационно обусловлена и зависит от характера решаемых задач, уровня компетентности и мотивации подчиненных, а также от степени неопределенности внешней среды. Осознанное применение ситуационного подхода, при котором руководитель гибко варьирует стиль управления, является признаком высокой управленческой зрелости.

В-четвертых, важным аспектом управленческой деятельности является понимание различий между менеджментом и лидерством. Если менеджмент направлен на поддержание стабильности, порядка и эффективное использование ресурсов, то лидерство обеспечивает адаптивность, инновационность и вдохновение команды, а дисбаланс этих ролей ведет либо к бюрократической стагнации, либо к нереализованным амбициям. Современная организация нуждается

в руководителях, способных сочетать в себе функции и лидера, и менеджера или выстраивать эффективный тандем с носителями этих компетенций.

Наконец, анализ типов темперамента и соответствующих им видов руководителей подтверждает, что не существует единственно верного психологического профиля для управленца. Успех определяется не столько принадлежностью к тому или иному типу, сколько способностью руководителя адаптировать свой стиль, компенсировать слабые стороны своей нервной системы и эффективно использовать сильные. Понимание своей психологической природы и особенностей других участников процесса становится ключевой компетенцией современного ЛПР.

Вопросы для самоконтроля

1. Каким образом когнитивные способности руководителя влияют на скорость и качество принимаемых управленческих решений?
2. Как эмоциональный интеллект (EQ) помогает лицу, принимающему решения, учитывать не только рациональные, но и эмоциональные аспекты ситуации?
3. Охарактеризуйте пять компонентов эмоционального интеллекта, значимых для управленческой деятельности.
4. Какие негативные последствия для процесса принятия решений могут возникнуть при низком уровне эмоционального интеллекта у руководителя?
5. Предложите и обоснуйте не менее трех способов развития личностных качеств, способствующих повышению эффективности управленческих решений.
6. Какую роль в саморазвитии руководителя играет рефлексия и обратная связь от коллег и подчиненных?
7. Назовите основные группы человеческих факторов, влияющих на принятие управленческих решений, и кратко охарактеризуйте каждую из них.
8. Каким образом ценности, убеждения и предыдущий опыт руководителя могут исказить процесс принятия решений?
9. Раскройте сущность понятия «когнитивные искажения». Приведите три примера таких искажений и опишите их влияние на управленческие решения.
10. Как эффект подтверждения может помешать руководителю объективно оценить ситуацию?
11. В чем разница между внутренними и внешними социальными факторами, влияющими на принятие решений? Приведите примеры.
12. Какое влияние на процесс принятия решений оказывают организационная культура и внутриполитические процессы в компании?
13. Дайте сравнительную характеристику авторитарного, демократического и либерального стилей руководства с точки зрения их влияния на процесс принятия решений.
14. В каких ситуациях применение авторитарного стиля управления является наиболее оправданным и эффективным?
15. Какие преимущества и недостатки демократического стиля управления проявляются при разработке стратегических решений?

16. Почему либеральный стиль руководства редко встречается в чистом виде и в каких условиях он может быть эффективен?
17. Раскройте сущность трансформационного стиля руководства. Чем он отличается от транзакционного?
18. Каковы основные роли, которые могут выполнять подчиненные в процессе принятия управленческих решений?
19. Каким образом активное вовлечение сотрудников в процесс принятия решений способствует повышению качества этих решений и их реализации?
20. Почему к «незаменимому эксперту» целесообразно применять либеральный стиль управления, а к «вовлеченному ученику» – авторитарный?
21. Почему эффективное управление организацией требует сочетания качеств и лидера, и менеджера. К каким последствиям приводит дисбаланс этих ролей?
22. Какие принципы взаимодействия должны соблюдать лидер и менеджер, если в компании эти роли разделены между разными людьми?
23. Охарактеризуйте тип руководителя-достигателя. Какие стили управления ему свойственны и как он взаимодействует с командой?
24. В чем заключается основное отличие руководителя-организатора от руководителя-демократа с точки зрения их подхода к управлению?
25. Как особенности темперамента влияют на процесс принятия решений и управленческий стиль руководителя?

4. ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Используемый руководителем организации метод управления во многом обуславливается спецификой деятельности организации, а также его стилем менеджмента, и для принятия эффективных управленческих решений целесообразно использовать технологии, соответствующие конкретному виду УР [51].

На практике при использовании демократического стиля управления более 50 % решений принимаются посредством проведения голосования и привлечения экспертной группы, в которую могут включаться руководители структурных подразделений организации. Рассмотрим основные критерии компромиссных групповых решений: критерий единогласия (консенсус), критерий единичного голосования, критерий попарного сравнения, а также критерий Борда.

4.1. Критерии компромиссных групповых решений

Для *критерия единогласия (консенсуса)* характерна ситуация, при которой все эксперты отдают свой голос одной и той же альтернативе. На практике данный метод используется только для принятия серьезных, базовых, а также стратегических решений, требующих безусловного согласования всех заинтересованных сторон. Наиболее яркими примерами выступают решения, принимаемые учредителями ООО, о реорганизации или ликвидации общества, предоставлении дополнительных прав участнику (участникам) общества и пр., которые в соответствии с Федеральным законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» требуют полного единогласия [52]. Стоит отметить, что в действительности достижение единогласия представляет собой длительный и трудоемкий процесс, поскольку зачастую голосующие стороны прибегают к переговорам, убеждениям, а также борьбе за собственные интересы, нередко включающей манипуляторные техники коммуникации [53].

Наиболее распространенным методом, используемым при принятии групповых решений, направленных на оперативные управленческие проблемы, является *критерий единичного голосования*, что предполагает ситуацию, когда голосование происходит в один тур и каждый член группы имеет только один голос. Принимается альтернатива, набравшая большее количество голосов. Существенный недостаток данного метода – вероятность возникновения патовой ситуации, при которой две или более альтернативы набрали максимальное и равное число голосов. В данном случае предусматривается проведение второго тура голосования, когда рассматриваются уже не все альтернативы, а только те, которые в первом туре получили наибольшее число голосов.

Критерий попарного сравнения предусматривает выбор только из двух альтернатив, и каждый член группы имеет один голос. Альтернатива, получившая наибольшее число, противопоставляется следующей альтернативе, проводится голосование и т. д., пока не будут рассмотрены все альтернативы. Особенностью данного критерия является выбранный парадокс, или парадокс Кондорсэ (Condorcet), при котором результат голосования может зависеть от последовательности рассматриваемых альтернатив.

Жан Шарль Борда (физик XVIII в.) предложил критерий (**критерий Борда**), согласно которому каждый член группы присваивает каждой альтернативе вес, соответствующий его предпочтению. При этом максимальный вес присваивается наиболее предпочитаемому решению и равен числу альтернатив, а, соответственно, наименее предпочитаемая альтернатива оценивается весом равным единице. Принимается решение, набирающее в совокупности максимум очков. Главным достоинством данного критерия является возможность учесть мнение каждого эксперта по каждой альтернативе. При применении критерия Борда имеется принципиальная возможность победы альтернативы, которая не стоит на первом месте ни у одного из лиц, принимающих решение.

Для наглядности применения критериев компромиссных групповых решений рассмотрим матрицу предпочтений, представленную в табл. 4.1, где M_i – лицо, принимающее решение (эксперт); A_j – имеющиеся альтернативы решения проблемы.

Таблица 4.1

Матрица предпочтений экспертов

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
A1	A3	A2	A4	A2	A3	A2
A5	A1	A4	A3	A3	A5	A4
A3	A2	A1	A1	A5	A4	A1
A4	A4	A5	A5	A4	A1	A5
A2	A5	A3	A2	A1	A2	A3

Важно отметить, что наиболее предпочтительные альтернативы для каждого эксперта располагаются в первой строке матрицы, т. е. для первого эксперта наиболее оптимальной выступает альтернатива № 1, а наименее – A2, так как она располагается на последней строке. Рассматривая выбранные членами экспертной группы решения, можно сделать вывод о том, что консенсус не достигнут, так как в первой строке матрицы располагаются разные альтернативы. Таким

образом, в данной ситуации критерий единогласия не срабатывает. В случае проведения единичного голосования лица, принимающие решение, отдают свой голос однократно и только за одну альтернативу, т. е. первый эксперт (M1) – за A1, второй (M2) – за A3 и т. д., соответственно, побеждает альтернатива, набравшая большее количество голосов, т. е. A2.

Согласно критерию попарного сравнения, поочередно сравниваются пары альтернатив, при этом возможен любой порядок их сопоставления. Допустим, альтернативы сравниваются по порядку от первой к пятой. Сопоставляя A1 и A2, можно обратить внимание, что A1 оказалась наиболее предпочтительнее для четырех экспертов (в матрице первая альтернатива располагается выше, чем вторая для M1, M2, M4 и M6), т. е. A1 соотносится к A2, как 4 к 3:

$$A1:A2 - 4:3.$$

На следующем этапе голосования отказываемся от второй альтернативы и больше к ней не возвращаемся; сравниваем A1 и A3. Третья альтернатива наиболее предпочтительна для большинства ЛПР:

$$A1:A3 - 3:4.$$

Продолжаем поочередные сравнения:

$$A3:A4 - 4:3,$$

$$A3:A5 - 4:3.$$

На основании примененного критерия попарного сравнения выбрана третья альтернатива. Для принятия решения посредством применения критерия Борда внесем информацию о весах альтернатив в исходную матрицу предпочтений экспертов. Максимальный вес присваивается наиболее предпочтительным альтернативам; составляет число, равное числу альтернатив (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Матрица предпочтений экспертов (критерий Борда)

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Вес (кр. Борда)
A1	A3	A2	A4	A2	A3	A2	5
A5	A1	A4	A3	A3	A5	A4	4
A3	A2	A1	A1	A5	A4	A1	3
A4	A4	A5	A5	A4	A1	A5	2
A2	A5	A3	A2	A1	A2	A3	1

Для определения наиболее оптимальной альтернативы необходимо рассчитать совокупный вес по каждой альтернативе. Например, вес $A1 = 5 + 4 + 3 + 3 + 1 + 2 + 3 = 21$. Соответственно, вес $A2 = 21$, $A3 = 23$, $A4 = 22$, $A5 = 18$. Таким образом, по критерию Борда выбрана третья альтернатива.

Данный пример носит теоретический характер; на практике все критерии используются по отдельности в зависимости от разновидности принимаемых решений.

4.2. Правила и принципы принятия управленческих решений

Нередко принятие управленческих решений является сложным и трудоемким процессом, где для выбора оптимальной альтернативы не всегда можно обойтись только голосованием, в связи с чем целесообразно проанализировать имеющийся перечень альтернатив посредством применения правил и основных принципов принятия управленческих решений.

Под правилами в теории управленческих решений понимаются конкретные методы, которые позволяют с учетом целей и предпочтений ЛПР осуществлять выбор между альтернативами действий. Принципами принятия решений называются указания по методике, пригодной для исключения таких альтернатив, которые могут быть изначально отклонены, и позволяющей сделать ситуацию выработки решения более простой и наглядной. Рассмотрим подробнее два наиболее распространенных принципа: принцип эффективности и принцип доминантности.

Принцип эффективности предполагает исключение альтернатив, которые по всем факторам уступают другим альтернативам. Например, в табл. 4.3 альтернативы $A2$ и $A3$ могут быть исключены, так как по обоим факторам альтернатива $A2$ уступает $A1$, а альтернатива $A3$ уступает $A4$. В дальнейшем задача выбора альтернативы существенно упрощается.

Таблица 4.3

Принцип эффективности

Альтернатива	Прибыль, %	Оборот, млн руб.
A1	14	3,7
A2	12	3,6
A3	18	2,9
A4	22	3,2
A5	20	3,4

В ситуации, когда одна из альтернатив доминирует над всеми остальными (A_6), то мы, руководствуясь здравым смыслом, ее и выбираем. Этот подход носит название принципа доминантности (табл. 4.4).

Принцип доминантности

Альтернатива	Прибыль, %	Оборот, млн руб.
A1	14	3,7
A2	12	3,6
A3	18	2,9
A4	22	3,2
A5	20	3,4
A6	25	3,9

Данные принципы применяются ЛПР перед этапом выбора метода принятия решения для сокращения временных издержек, необходимых на анализ альтернатив. Особую роль в выборе технологии принятия УР играет классификация решений, исходя из *характера исходной информации*, включающая решения: в условиях определенности, в условиях неопределенности и риска.

При принятии решений в условиях определенности лицу, принимающему решение, в точности известны все факторы, условия внешней среды и возможные исходы тех или иных событий, влияющих на выбор альтернатив. В данном случае при одной цели решение однозначно, а при многих целях следует делать различие между нейтральными, комплементарными (дополняющими) и конкурирующими целями.

Нейтральными называются те *цели*, при которых достижение (улучшение) одной не оказывает влияние на другую. Если же с улучшением одной цели одновременно улучшается другая, такие *цели* называются **комплементарными**. Примером комплементарных целей может выступать повышение прибыли предприятия и рост рентабельности. Случай **конкуренции целей** имеет место, когда улучшение одной из целей одновременно ведет к снижению другой. Например, нередко на производстве возникает необходимость увеличения выработки рабочих при стремлении сократить текучесть кадров, но чаще всего данные цели выступают как конкурирующие.

Для ситуации конкуренции целей имеется три подхода: максимизация пользы, подавление цели и установление уровня притязаний. Подход «максимизация пользы» заключается в объединении всех целей в целевую функцию более высокого ранга. Это может быть сделано путем оценки вклада каждой в конечную пользу и приведения их к одной общей цифре. Подход «подавление цели» состоит в том, что одной из целей приписывается решающее значение. Подход «установление уровня притязаний» заключается в том, что лицо, принимающее решение, устанавливает уровень притязаний для всех целей, кроме одной, по которой выбирается альтернатива, дающая максимум (или минимум) требуемого результата. Пример установления уровня притязаний приведен в табл. 4.5. Представим, что поставлены пять основных целей для шести альтернатив.

Пример применения подхода «установление уровня притязаний»

Альтернатива	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5
A1	160	45	6,5	Удовлетворительно	60
A2	150	45	6,0	Хорошо	70
A3	95	70	8,0	Почти удовлетворительно	65
A4	130	50	6,5	Отлично	55
A5	145	50	7,0	Хорошо	85
A6	155	40	9,0	Хорошо	90

ЛПР устанавливает следующие уровни притязаний:

- цель № 1 не должна быть ниже 145. Соответственно, отпадают альтернативы А3 и А4;
- цель № 2 должна быть не менее 45. Соответственно, отпадает альтернатива А6;
- цель № 3 не должна превышать 7,5. Соответственно, также отпадают альтернативы А3 и А6;
- цель № 4 должна быть не менее «удовлетворительно». Соответственно, отпадает альтернатива А3.

Цель № 5 подлежит максимизации. Соответственно, из оставшихся альтернатив А1, А2 и А5 оптимальным вариантом является А5.

4.3. Технологии принятия управленческих решений в условиях определенности

Зачастую принятие решений в условиях определенности является наиболее простой и оперативной задачей, с которой сталкивается менеджер. Однако в качестве усложняющих факторов может выступать множественность целей, а также многокритериальность выбора.

Пример нахождения решений в условиях определенности при множественности целей

В прескриптивной теории решений разработан целый ряд приемов для выбора альтернативы с учетом предпочтений ЛПР как в условиях определенности, так и в условиях риска, при одиночных и множественных целях. Рассмотрим для примера нахождение решения в условиях определенности для случая множественных целей. Для этого требуется вначале определить мультиатрибутивную функцию ценности ЛПР. С помощью этой функции отражается (в интересах и по поручению ЛПР) его предпочтение относительно множества его целей, чтобы облегчить принятие решения.

Рассмотрим случай независимости атрибутов целей. Предположим, что выпускник университета ищет место работы. Он определил, что основными параметрами (атрибутами) для него являются годовая зарплата и длительность рабочей

недели. В результате поиска он получил три предложения (табл. 4.6). При этом для выпускника наиболее важно иметь короткую рабочую неделю (вес равен 0,55), чем высокий уровень заработной платы (0,45). Стоит отметить, что совокупный вес обоих критериев всегда равен единице.

Таблица 4.6

Пример применения подхода многокритериального выбора

Место работы	Зарплата, руб. (0,45)	Длительность рабочей недели, ч (0,55)
Консалтинговая фирма	80 000	60
Продажи	50 000	40
Университет	30 000	20

В основе решения задачи принятия оптимального решения лежит определение ценности критериев выбора альтернативы, которая зависит от индивидуальной функции ценности. В реальности данная функция ценности ЛПР крайне редко является линейной. Однако для простоты понимания примера рассмотрим линейные функции, где для значения ценности, равного нулю, соответствует наихудшая альтернатива по рассматриваемому критерию, а для единицы – наилучшая альтернатива. Представим функции ценности ЛПР в виде линейных графиков, для построения которых соединим нулевые ценности и наихудшие значения критериев с наивысшими ценностями и наилучшими значениями критериев. Для определения ценности промежуточных значений необходимо провести перпендикуляры к оси ординат и графическим методом определить значения (рис. 4.1, 4.2).

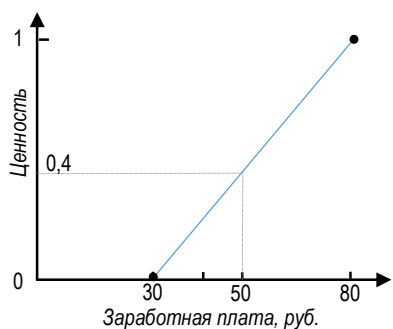


Рис. 4.1. Индивидуальная функция ценности ЛПР для атрибута «заработная плата»

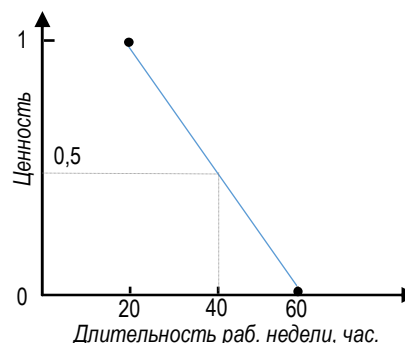


Рис. 4.2. Индивидуальная функция ценности ЛПР для атрибута «длительность рабочей недели»

С целью систематизации расчетов суммарной ценности каждой альтернативы сведем информацию в матрицу (табл. 4.7).

Пример применения подхода «установление уровня притязаний»

Место работы	Ценность 1-го критерия (зарплаты)	Взвешенная ценность 1-го критерия (зарплаты)	Ценность 2-го критерия (дл. рабочей недели)	Взвешенная ценность 2-го критерия (дл. рабочей недели)	Суммарная ценность альтернативы
1	$2 = \text{от } 0 \text{ до } 1$	$3 = 2 \cdot \text{вес}$	$4 = \text{от } 0 \text{ до } 1$	$5 = 4 \cdot \text{вес}$	$6 = 3 + 5$
Консалтинговая фирма	1	0,45	0	0	0,45
Продажи	0,4	0,18	0,5	0,28	0,46
Университет	0	0	1	0,55	0,55

Из таблицы видно, что лучшей альтернативой является университет, так как суммарная ценность данного решения представлена наибольшим значением.

Метод равноценных обменов

Метод равноценных (эквивалентных) обменов способствует упрощению процесса принятия решения в условиях определенности в тех ситуациях, когда необходимо учесть множество факторов. Данный метод включает семь основных этапов:

- 1) представить ясную картину всех альтернатив и их следствий для каждого из существенных факторов/целей (свести таблицу следствий);
- 2) заменить описания следствий рангами, где наивысший (первый) ранг присваивается лучшей альтернативе;
- 3) выявить абсолютно доминирующие альтернативы, которые могут быть исключены;
- 4) исключить доминирующие альтернативы;
- 5) выявить практически доминирующие альтернативы и исключить их;
- 6) представить сокращенную таблицу следствий (при этом надо от рангов вернуться обратно к исходным величинам и описаниям);
- 7) произвести равноценные обмены.

Равноценные обмены производятся следующим образом: первоначально нужно определить изменение, необходимое для исключения одного из факторов/целей; затем оценить, какое изменение одного из других факторов способно скомпенсировать данное изменение; далее производится равноценный обмен, исключается фактор, ставший в результате одинаковым для всех альтернатив, и проверяются и исключаются доминирующие альтернативы.

Рассмотрим упрощенный пример использования метода равноценных обменов. Молодая женщина с ребенком ищет работу. В результате упорных поисков она выявила пять возможных мест работы и составила таблицу следствий, которая дала ей ясную картину всех альтернатив и следствий для каждого из выбранных ею факторов/целей (табл. 4.8).

Таблица следствий

Цели/ факторы	Альтернативы				
	Работа А	Работа Б	Работа В	Работа Г	Работа Д
Зарплата, тыс. руб./мес.	40	48	36	38	44
Гибкость	Средняя	Низкая	Высокая	Средняя	Отсутствует
Возможности для повышения квалификации	Компьютер	Взаимодействие с людьми, многообразие задач, новые программные продукты	Оперативная работа, новые программные продукты	Отсутствуют	Менеджмент времени, многообразие задач
Продолжительность ежегодного отпуска	28	24	20	30	24
Дополнительные льготы	Оздоровительная программа, ДМС, пенсионная программа	Оздоровительная программа, ДМС	Оздоровительная программа	Оздоровительная программа, ДМС, пенсионная программа	Оздоровительная программа, ДМС
Удовлетворенность от самой работы	Большее	Среднее	Среднее	Большое	Отсутствует

Заменим качественные характеристики факторов количественными показателями – рангами (табл. 4.9). При расстановке рангов альтернативам с одинаковой характеристикой присваивается один и тот же равноценный ранг, а следующая по привлекательности альтернатива оценивается на два показателя больше, чем предыдущие равноценные альтернативы (таким образом оценены альтернативы по фактору «гибкость»).

Таблица 4.9

Таблица следствий с рангами

Цели/ факторы	Альтернативы				
	Работа А	Работа Б	Работа В	Работа Г	Работа Д
Зарплата, тыс. руб./мес.	3	1	5	4	2
Гибкость	2 (равноценны)	4	1	2 (равноценны)	5
Возможности для повышения квалификации	4	1	3	5	2

Цели/ факторы	Альтернативы				
	Работа А	Работа Б	Работа В	Работа Г	Работа Д
Продолжительность ежегодного отпуска	2	3 (равноценны)	5	1	3 (равноценны)
Дополнительные льготы	1	2 (равноценны)	5	4	2 (равноценны)
Удовлетворение от самой работы	1 (равноценны)	3 (равноценны)	3 (равноценны)	1 (равноценны)	5

Работа Б абсолютно доминирует над работой Д: все факторы, кроме одного равноценного, у работы Б выше, чем у работы Д. Поэтому работу Д можно исключить сразу. При сравнении работ А и Г видно, что работа А лучше по трем параметрам, равноценна по двум параметрам и хуже по одному параметру. Из этого следует, что работа Г может быть кандидатом на исключение в связи с практическим доминированием. И действительно, два дня дополнительного отпуска вполне компенсируются большей на 200 руб. зарплатой. Таким образом, задачу удалось существенно упростить: сравнению подлежат теперь только три альтернативы вместо пяти (табл. 4.10).

Таблица 4.10

Итоговая таблица следствий

Цели/ факторы	Альтернативы				
	Работа А	Работа Б	Работа В	Работа Г	Работа Д
Зарплата, тыс. руб./мес.	3	1	5	4	2
Гибкость	2 (равноценны)	4	1	2 (равноценны)	5
Возможности для повышения квалификации	4	1	3	5	2
Продолжительность ежегодного отпуска	2	3 (равноценны)	5	1	3 (равноценны)
Дополнительные льготы	1	2 (равноценны)	5	4	2 (равноценны)
Удовлетворение от самой работы	1 (равноценны)	3 (равноценны)	3 (равноценны)	1 (равноценны)	5

Таким образом, за счет применения метода равноценных обменов задачу удалось существенно упростить: сравнению подлежат теперь только три альтернативы вместо пяти.

Принятие управленческих решений методом линейного программирования

Одним из распространенных методов принятия решений в условиях определенности является метод линейного программирования, при котором определяется линейная целевая функция $F(X)$, подлежащая максимизации или минимизации, а заданные ограничения представляют собой систему линейных неравенств. Рассмотрим пример решения подобной производственной задачи [54].

Условия задачи. Цех производит оборудование для детских площадок: скамейки и песочницы. На производство одной скамейки расходуется 5 единиц материала, а на производство песочницы – 20 единиц (футов дерева). Для производства одной скамейки требуется 10 человеко-часов, а песочницы – 15. На складе имеется 400 единиц материала, при этом запас трудовых ресурсов составляет 450 человеко-часов. При реализации скамейки предприятие получает прибыль в размере 8 тыс. руб., а при реализации песочницы – 15 тыс. руб. Сколько надо сделать скамеек и песочниц с учетом заданных ограничений, чтобы получить максимальную прибыль?

Решение:

Обозначим: X_1 – число изготовленных скамеек, X_2 – число произведенных песочниц.

Целевая функция максимизации получаемой прибыли будет иметь вид: $8 X_1 + 15 X_2 \rightarrow \max$.

Составим систему ограничений. Во-первых, на основании ограничений по материалу и трудовым ресурсам справедливы следующие неравенства:

$$5 X_1 + 20 X_2 \leq 400,$$

$$10 X_1 + 15 X_2 \leq 450.$$

Помимо этого, переменные X_1 и X_2 не могут принимать отрицательные значения, т. е. $X_1 \geq 0, X_2 \geq 0$.

Изобразим условия производственной задачи на координатной плоскости, где на оси абсцисс будет отражаться количество скамеек, т. е. X_1 , а на оси ординат – количество песочниц, т. е. X_2 . Графическое изображение ограничений по материалу принимает форму треугольника и располагается в первой четверти координатной плоскости (рис. 4.3).

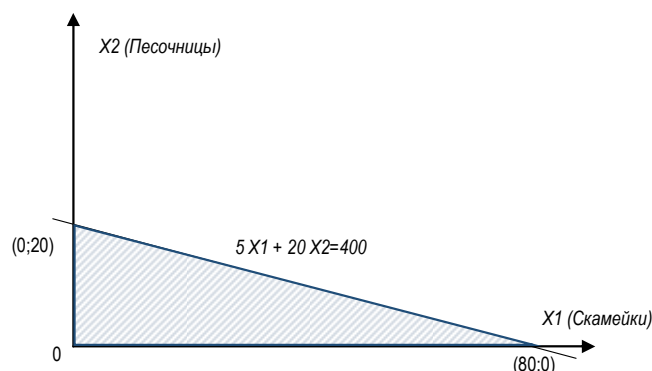


Рис. 4.3. Графическое изображение ограничений по материалу

На основании представленного ограничения можно сделать вывод о том, что если весь материал пустить на изготовление скамеек, то будет выпущено 80 изделий, а если на песочницы, то 20 штук.

Аналогично изобразим на координатной плоскости ограничение по труду (рис. 4.4).

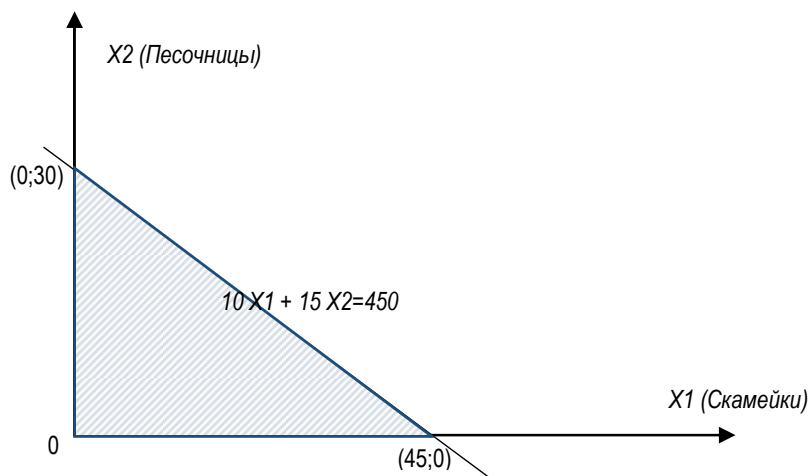


Рис. 4.4. Графическое изображение ограничений по труду

Ограничения по труду изображаются на координатной плоскости, как и ограничения по материалу, в виде треугольника. Этот треугольник также получается путем отсечения от первого квадранта примыкающей к началу координат зоны. Отсечение проводится прямой, соответствующей третьей строке исходной задачи, с заменой неравенства на равенство. Прямая пересекает ось абсцисс в точке (45,0). Это говорит о том, что при направлении всех трудозатрат на изготовление скамеек будет произведено 45 изделий. Та же прямая пересекает ось ординат в точке (0,30). Это означает, что если всех рабочих поставить на изготовление песочниц, то будет сделано 30 штук.

Исходя из построенных графических изображений можно сделать вывод о том, что очевидных решений поставленной задачи нет, так как для изготовления 80 скамеек есть материал, но не хватает рабочих рук, а для производства 30 песочниц достаточно рабочей силы, но нет необходимого объема материала. Следовательно, нужно пустить в производство и тот и другой вид инвентаря для детских площадок, но в некотором соотношении.

Чтобы определить оптимальное соотношение изготавливаемого оборудования, необходимо соотнести два графика, представленных выше, а затем определить, какие значения принимает целевая функция на этом множестве (рис. 4.5).

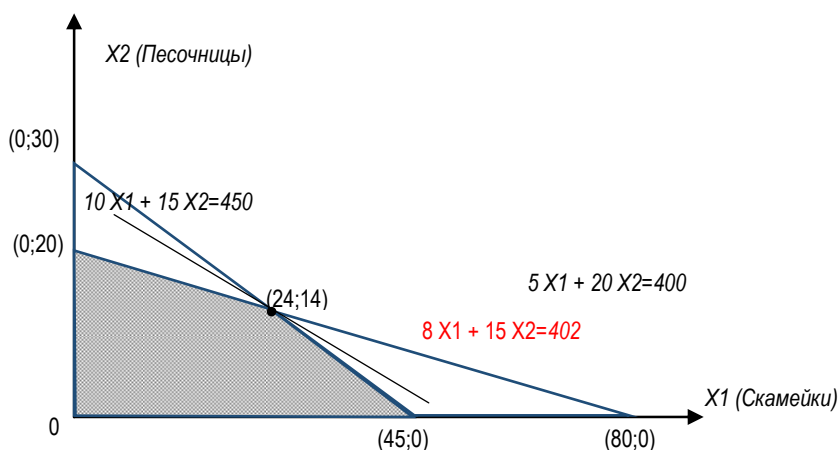


Рис. 4.5. Множество решений производственной задачи

Таким образом, множество, задающее ограничения на параметр управления в общей оптимизационной задаче, представляет собой плоскость пересечения двух треугольников, т. е. выпуклый четырехугольник, координаты трех вершин которого известны: (0;0), (45;0) и (0;20). Для расчета координат четвертой вершины необходимо решить систему уравнений, преобразованных из заданных ограничений:

$$\begin{cases} 5X_1 + 20X_2 = 400; \\ 10X_1 + 15X_2 = 450. \end{cases}$$

Из первого уравнения: $X_1 = (400 - 20X_2)/5$ или $X_1 = 80 - 4X_2$.

Подставим во второе уравнение: $10(80 - 4X_2) + 15X_2 = 800 - 40X_2 + 15X_2 = 800 - 25X_2 = 450$. Следовательно, $25X_2 = 350$, $X_2 = 14$. Отсюда $X_1 = 80 - 4 \cdot 14 = 80 - 56 = 24$. Итак, четвертая вершина четырехугольника имеет координаты – (24, 14).

Согласно основной идеи задачи линейного программирования целевая функция достигает своего максимума в вершине многоугольника, представляющего собой множество решений: в общем случае – в одной вершине (и это единственная точка максимума), а в частном – в двух вершинах (и тогда отрезок, их соединяющий, тоже состоит из точек максимума). Минимальное значение целевая функция $8X_1 + 15X_2$ достигает в точке (0;0) и равняется нулю. Подставив координаты второй вершины (45;0) в целевую функцию, получим ее значение равно 360, т. е. при изготовлении 45 скамеек, отказавшись от производства песочниц, предприятие получит прибыль 360 тыс. руб. Соответственно, при производстве 20 песочниц (точка (0,20)) компания заработает 300 тыс. руб., а при выпуске 24 скамеек и 14 песочниц (точка (24,14)) – 402 тыс. руб.

Таким образом, оптимальный выпуск продукции, при котором будут задействованы все имеющиеся материальные и трудовые ресурсы, составляет 24 скамейки и 14 песочницы, а прибыль от реализации данного оборудования – 402 тыс. руб.

4.4. Технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности

Принятие решений в условиях неопределенности основано на том, что вероятности различных вариантов развития событий неизвестны. В этом случае при выборе альтернативы принимаемого решения субъект руководствуется, с одной стороны, своим рискованным предпочтением, а с другой – соответствующим критерием выбора из всех альтернатив по составленной им «матрице решений» [55].

Решения, принимаемые в условиях неопределенности, характеризуются вариативностью возможных исходов, вероятности наступления которых неизвестны. Зачастую данные исходы принятого решения зависят от условий внешней среды, которые ЛПР не способно проконтролировать. Для примера рассмотрим матрицу (табл. 4.101), где представлено количественное выражение возможных позитивных исходов, систематизированных в зависимости от рассматриваемых альтернатив (А) и условий внешней среды (Р).

Таблица 4.11

Исходная матрица

Альтернатива	Р1	Р2	Р3
А1	92	160	40
А2	100	76	120
А3	68	80	140
А4	62	74	105

Предположим, что основной целью фирмы является увеличение прибыли. Рассматриваются следующие управленческие решения: А1 – внедрение дополнительных маркетинговых инструментов; А2 – открытие новой торговой точки; А3 – диверсификация продукции; А4 – оптимизация работы персонала. Все четыре альтернативы приводят к разным результатам в зависимости от возможной конъюнктуры рынка и условий конкуренции (Р1, Р2, Р3), вероятность возникновения которых неизвестна. Для начала может быть выполнен предварительный отбор альтернатив на основе принципов принятия решений. В частности, альтернатива А4 может быть исключена (табл. 4.12), так как она не эффективна по сравнению с альтернативой А3. В данной ситуации сработал принцип эффективности.

Таблица 4.12

Оптимизированный вариант матрицы

Альтернатива	Р1	Р2	Р3
А1	92	160	40
А2	100	76	120
А3	68	80	140

Для выбора альтернативы в условиях неопределенности разработан ряд стратегий, представленных на рис. 4.6. При выборе оптимальной альтернативы на практике используется только одна стратегия, а не комплекс стратегий в совокупности.

Стратегии принятия решений в условиях неопределенности					
Правило Максимакс	Правило Вальда (минимакс)	Правило Гурвича	Правила Лапласа	Правило Сэвиджа-Нигана	Правило Крелла

Рис. 4.6. Стратегии принятия решений в условиях неопределенности

Правило максимакса заключается в выборе в качестве решения альтернативы с максимально возможным результатом, что отражает высокую склонность к риску ЛПР. Таким образом, в рассматриваемой матрице выбирается решение А1 – внедрение дополнительных маркетинговых инструментов (табл. 4.13).

Таблица 4.13

Выбор альтернативы согласно правилу максимакса

Альтернатива	P1	P2	P3	max
A1	92	160	40	160
A2	100	76	120	120
A3	68	80	140	140

Критерий Вальда был предложен Абрахамом Вальдом, венгерским математиком и статистиком, в 1955 г. для выборок равного объема, а затем распространен на случай выборок разных объемов. Согласно правилу Вальда ЛПР оценивает каждую альтернативу, придерживаясь пессимистичной и наиболее осторожной стратегии, и фиксирует минимальный результат по каждому возможному решению. Затем из всех минимальных значений выбирается альтернатива с максимальным результатом. При использовании данного правила наиболее приемлемой альтернативой является А2 (табл. 4.14).

Таблица 4.14

Выбор альтернативы согласно правилу Вальда

Альтернатива	P1	P2	P3	Правило Вальда
A1	92	160	40	40
A2	100	76	120	76
A3	68	80	140	68

Правило Гурвича (Гурвица), именуемое также правилом «оптимизма-пессимизма», является неким компромиссом между правилами максимакса и Вальда, который с помощью дополнительного параметра позволяет учесть вероятности наиболее позитивного и негативного исходов. Другими словами, ЛПР вводит параметр α , отражающий вероятность наступления наилучшего результата (от 0 до 0,5 при пессимистичном подходе, от 0,5 до 1 – при оптимистичном). Затем по каждой альтернативе максимальное значение умножается на введенный параметр α и суммируется с произведением минимального значения на $(1-\alpha)$. Допустим, был введен параметр α равный 0,4. В таком случае наиболее оптимальной альтернативой выступает А3 (табл. 4.15).

Таблица 4.15

Выбор альтернативы согласно правилу Гурвича

Альтернатива	P1	P2	P3	Правило Гурвича
A1	92	160	40	$160 \cdot 0,4 + 40 \cdot 0,6 = 88$
A2	100	76	120	$120 \cdot 0,4 + 76 \cdot 0,6 = 93,6$
A3	68	80	140	$140 \cdot 0,4 + 68 \cdot 0,6 = \mathbf{96,8}$

Правило Лапласа представляет собой нейтральное отношение к риску, что отражается в равной вероятности возникновения состояний среды (P). Для выбора оптимальной альтернативы рассчитывается вероятность возникновения среды посредством деления 1 на количество P (в рассматриваемом примере: $1/3 = 0,33$). Затем определяется сумма произведений результатов на вероятность их возникновения, что по своей сути представляет собой средний арифметический результат по каждой альтернативе. Согласно правилу Лапласа наиболее предпочтительнее альтернатива А2 (табл. 4.16).

Таблица 4.16

Выбор альтернативы согласно правилу Лапласа

Альтернатива	P1	P2	P3	Правило Лапласа
A1	92	160	40	$92 \cdot 0,33 + 160 \cdot 0,33 + 40 \cdot 0,33 = 97,33$
A2	100	76	120	$100 \cdot 0,33 + 76 \cdot 0,33 + 120 \cdot 0,33 = \mathbf{98,67}$
A3	68	80	140	$68 \cdot 0,33 + 80 \cdot 0,33 + 140 \cdot 0,33 = 96$

Правило Сэвиджа (Сэвиджа – Нигана), которое также носит название правила минимакса сожаления, направлено на выбор решения, при реализации которого ЛПР минимизирует возможный убыток. В первую очередь, строится матрица сожалений, в которой в разрезе каждого условия среды отражается разница между максимальным значением, разница между результатом при данном и результатом при выбранной стратегии (по каждому столбцу от максимального значения вычитается значение рассматриваемой альтернативы). Затем ЛПР

рассматривает только максимальные сожаления по каждой альтернативе, где в конечном счете отдает предпочтение решению с минимальным значением. В рассматриваемом примере наиболее оптимальным выступает решение А3 (табл. 4.17).

Таблица 4.17

Выбор альтернативы согласно правилу Сэвиджа

Альтернатива	P1	P2	P3	Матрица сожалений			Правило Сэвиджа
				P1	P2	P3	
A1	92	160	40	8	0	100	100
A2	100	76	120	0	84	20	84
A3	68	80	140	32	80	0	80

Стоит отметить, что рассматриваемое правило является единственным (из представленных ранее), где в итоге в качестве оптимального решения принимается альтернатива с минимальным значением.

Правило Крелле ориентировано на максимальный учет индивидуальных предпочтений ЛПР в отношении риска за счет построения индивидуальной функции предпочтений ЛПР, что представляет собой трудоемкую задачу, включающую масштабный анализ и оценку факторов. Все рассматриваемые значения для каждой альтернативы подлежат пересчету с учетом полученной функции в показатели полезности. Существенным минусом данного метода является сложность надежного и достоверного определения индивидуальной функции предпочтений ЛПР, что делает данное правило нераспространенным в практическом применении.

Рассмотренные выше правила принятия управленческого решения в условиях неопределенности на практике применяются обособленно друг от друга, а не комплексно, тем не менее, от выбранного метода зачастую зависит конечный результат, что наглядно продемонстрировано в табл. 4.18.

Таблица 4.18

Сводная матрица решений в условиях неопределенности

Альтернатива	P1	P2	P3	max	Правило Вальда	Правило Гурвича	Правило Лапласа	Правило Сэвиджа
A1	92	160	40	160	40	88	97,33	100
A2	100	76	120	120	76	93,6	98,67	84
A3	68	80	140	140	68	96,8	96	80

Зависимость оптимальных решений от выбранного метода определения наилучшей альтернативы обуславливается отражением индивидуальных предпочтений ЛПР.

4.5. Технологии принятия управленческих решений в условиях риска

Принятие решений в условиях риска основано на том, что каждой ситуации развития событий может быть задана вероятность его осуществления. Это позволяет взвесить каждое из значений эффективности и выбрать для реализации ситуацию с наименьшим уровнем риска. Традиционно выделяют четыре основных правила (критерия или метода) принятия решений в условиях риска (рис. 4.7).

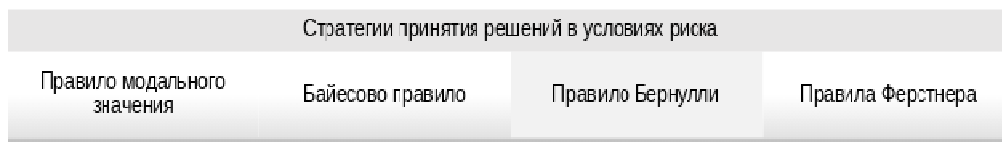


Рис. 4.7. Стратегии принятия решений в условиях риска

Наиболее логичным и простым в применении является правило модального значения, которое подразумевает выбор наилучшей альтернативы при условии проявления среды (Р), обладающей наибольшей вероятностью наступления. Для примера рассмотрим предыдущую задачу с введением вероятностей возникновения условий среды, что свидетельствует о возникновении фактора риска вместо неопределенности (табл. 4.19). Таким образом, на основании правила модального значения ЛПР предполагает, что с большей вероятностью наступят условия Р3 (максимальная вероятность) и целесообразно принять решение о реализации альтернативы А3, так как она принесет наибольшую выгоду в будущем.

Таблица 4.19

Выбор альтернативы согласно правилу модального значения

Альтернатива	Р1	Р2	Р3
	Вероятность		
	0,35	0,25	0,4
A1	92	160	40
A2	100	76	120
A3	68	80	140

В большинстве случаев использование метода модального значения приводит к положительному результату, однако возможным является возникновение ряда сложностей. Например, несколько условий среды будут иметь равную и максимальную вероятность появления или несколько альтернатив будут характеризоваться максимальной выгодой.

Согласно Байесову правилу в процесс выбора оптимальной альтернативы вовлекаются все условия среды, а именно определяются как сумма произведений

значений альтернатив на вероятность их проявления. В конечном счете выбирается альтернатива с максимальным результатом (табл. 4.20).

Таблица 4.20

Выбор альтернативы согласно правилу Байеса

Альтернатива	P1	P2	P3	Правило Байеса
	Вероятность			
	0,35	0,25	0,4	
A1	92	160	40	$92 \cdot 0,35 + 160 \cdot 0,25 + 40 \cdot 0,4 = 88,2$
A2	100	76	120	$100 \cdot 0,35 + 76 \cdot 0,25 + 120 \cdot 0,4 = \mathbf{102}$
A3	68	80	140	$68 \cdot 0,35 + 80 \cdot 0,25 + 140 \cdot 0,4 = 99,8$

При этом правило Байеса имеет один существенный недостаток, представленный в табл. 4.21.

Таблица 4.21

Опасность выбора альтернативы по правилу Байеса в экстремальной ситуации

Альтернатива	P1	P2	Правило Байеса
	Вероятность		
	0,4	0,6	
A1	-600	500	60
A2	-10	10	2

Согласно правилу модального значения, а также правилу Байеса оптимальной является первая альтернатива, однако при однократном выборе данное решение может привести к существенным потерям, так как обладает высокими рисками в случае проявления среды P1.

Применение правила Бернулли распространено в экономической сфере; подразумевает построение индивидуальной функции полезности. Затем каждое значение в таблице умножается на соответствующее значение функции полезности и на вероятность соответствующего состояния среды. Далее для каждой альтернативы производится суммирование по всем состояниям среды. Максимальная сумма определяет лучшую альтернативу. Основным преимуществом данного подхода является учет индивидуальных предпочтений ЛПР. Существенный недостаток заключается в трудоемкости построения максимально точной и стабильной во времени функции полезности.

Правило Ферстнера представляет собой метод принятия решений, при котором значения ожиданий корректируются на некую взвешенную стандартную

величину отклонений. Данная поправка представляет собой субъективную оценку, отражающую отношение ЛПР к риску, которая напрямую зависит от направленности рассматриваемых результатов (табл. 4.22).

Таблица 4.22

Поправочный коэффициент по правилу Ферстнера

Поправочный коэффициент	Для положительных (полезных) результатов	Для отрицательных (вредных) результатов
= 0	ЛПР нейтрально относится к риску	ЛПР нейтрально относится к риску
> 0	ЛПР не стремится рисковать	ЛПР стремится рисковать
< 0	ЛПР стремится рисковать	ЛПР не стремится рисковать

Существенной проблемой в применении метода Ферстнера является сложность в установлении точной величины поправки для конкретного ЛПР, поэтому зачастую используется целый ряд методов введения поправок, основной целью которых является сведение принятия решения в условиях неопределенности к решению в условиях определенности.

Применение рассмотренных выше методов принятия решений, во-первых, зависит от условий, в которых необходимо выбрать оптимальную альтернативу. Во-вторых, необходимо учесть субъективные предпочтения ЛПР: степень ожидания позитивного результата (уровень оптимизма), отношение к риску и др. На практике в большинстве случаев используется не более двух методов для принятия решений, однако часто возникают ситуации, требующие многогранного анализа с использованием максимального количества методов.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие критерии групповых решений используются в управленческой сфере?
2. В чем суть критерия единогласия (консенсуса)? Приведите примеры его применения.
3. В чем заключается смысл критерия единичного голосования?
4. Как работает критерий попарного сравнения? В чем заключается парадокс Кондорсе?
5. Опишите методику применения критерия Борда при принятии управленческих решений.
6. Проанализируйте основные достоинства и недостатки критериев групповых решений.
7. Чем правила принятия решений отличаются от принципов?
8. В чем суть основных принципов принятия решений? Приведите примеры.
9. Какими свойствами могут обладать цели при принятии управленческих решений?
10. Какие подходы используются при конкуренции целей?

11. Опишите последовательность принятия решений при множественности целей.
12. В чем основной смысл метода равноценных обменов? Опишите его этапы.
13. В каких условиях применяется метод линейного программирования при принятии управленческих решений? Приведите пример.
14. Кратко опишите основную последовательность применения метода линейного программирования.
15. Каковы стратегии принятия решений в условиях неопределенности?
16. В чем разница между правилом максима и правилом Вальда?
17. Как работает правило Гурвица? Как выбрать параметр α ?
18. В чем суть правила Лапласа?
19. Как строится матрица сожалений по правилу Сэвиджа?
20. В чем основной смысл правила Крелле?
21. Чем решения в условиях риска отличаются от решений в условиях неопределенности?
22. Каким образом принимаются решения по правилу модального значения?
23. В чем суть правила Байеса? Какие риски несет данный метод?
24. В чем основная идея правила Бернулли?
25. Как работает правило Ферстнера?

5. СРЕДА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Современные преобразования экономической и геополитической сфер жизни создают острую необходимость владения управленческой компетенцией по анализу среды принятия управленческих решений среди менеджеров компаний. Технологии меняют отрасли за считанные годы, каждый день на рынке появляются новые, которые разрушают традиционные бизнес-модели, в связи с чем актуализируется потребность своевременной оценки условий ведения менеджмента для минимизации возможных рисков. Проведение тщательного анализа внешней и внутренней среды перед принятием стратегического решения, таким как запуск нового продукта, слияние или поглощение, позволяет нивелировать возможные угрозы и направить ресурсы в наиболее перспективные русла. Менеджер, владеющий инструментами оценки внутренней и внешней среды, способен не просто реагировать на изменения, а предвидеть их и вести компанию к успеху в турбулентной среде.

5.1. Влияние внешней и внутренней среды на принятие управленческих решений

Среда любого экономического субъекта традиционно делится на внутреннюю и внешнюю, при этом внешняя среда в зависимости от своей направленности подразделяется на среду, оказывающую прямое воздействие на управленческие решения и косвенное (рис. 5.1).

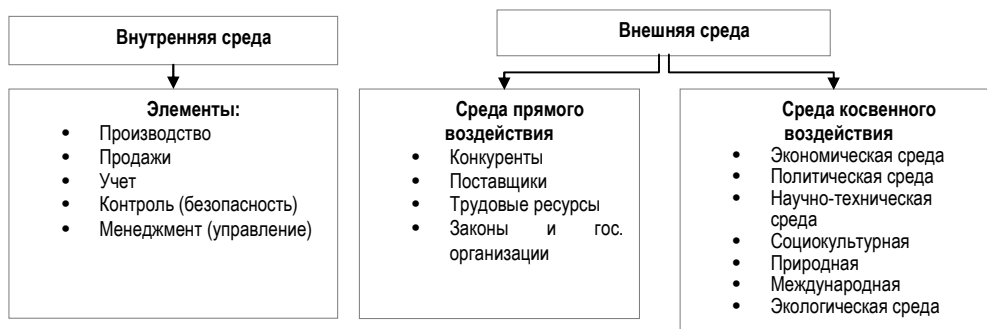


Рис. 5.1. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда организации включает элементы производства, продажи, учета, контроля и менеджмента компании, каждый из которых может выступать как объект принятия управленческих решений (табл. 5.1). Анализ внутренней среды позволяет аппарату управления дать ответ на вопрос «Что мы можем делать?» за счет комплексного определения сильных и слабых сторон компании [56].

Таблица 5.1

Примеры управленческих решений по элементам внутренней среды организации

Элемент внутренней среды организации	Пример решений
Производство	Решения о модернизации оборудования, внедрении новой технологии, оптимизации складских запасов
Продажи	Решения об изменении ценовой политики, расширении каналов сбыта, запуске новой рекламной кампании
Учет	Решения о сокращении затрат, инвестировании свободных средств, получении кредита
Контроль	Решения об усилении мер кибербезопасности, пересмотре пропускного режима
Менеджмент	Решения об изменении организационной структуры, подборе персонала, мотивации сотрудников

Внешняя среда прямого воздействия (микросреда организации) отражает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность компании и сами испытывают на себе ее влияние; включает такие элементы, как конкуренты, поставщики, трудовые ресурсы, законы и государственные организации. Решения, направленные на внешнюю среду прямого воздействия, преимущественно носят тактический и стратегический характер, а также направлены на адаптацию к непосредственному окружению (табл. 5.2). За счет проведения оценки среды прямого воздействия руководитель компании может проанализировать текущие взаимодействия со стейкхолдерами и определить, какие есть непосредственные возможности и угрозы для деятельности организации.

Таблица 5.2

Примеры управленческих решений по элементам внешней среды прямого воздействия организации

Элемент микросреды организации	Пример решений
Конкуренты	Решения о разработке нового продукта, выходе на новый рынок, проведении ценовой войны или, наоборот, о кооперации
Поставщики	Решения о смене поставщика, переговорах о скидках, диверсификации поставок для снижения рисков
Трудовые ресурсы	Решения об изменении системы оплаты труда, инвестициях в обучение персонала, найме новых специалистов
Законы и гос. организации	Решения о приведении продукта в соответствие с новыми техническими регламентами, уплате налогов, получении лицензий

К внешней среде косвенного воздействия (макросреде организации) относятся факторы, которые оказывают не прямое, но масштабное влияние на все организации в отрасли. Компания не может на них влиять напрямую, но должна к ним адаптироваться. Решения, ориентированные на внешнюю среду косвенного воздействия, носят долгосрочный стратегический характер, определяя будущее компании. Анализ среды косвенного воздействия позволяет дать ответ на вопрос «В каких условиях компании предстоит работать в будущем?», выявляя глобальные тренды, возможности и угрозы ее деятельности.

Таблица 5.3

Примеры управленческих решений по элементам внешней среды косвенного воздействия организации

Элемент макросреды организации	Пример решений
Экономическая среда	Решения о расширении или сокращении инвестиций в период роста или рецессии
Политическая среда	Решения об издании локальных нормативных актов, регулирующих деятельность организации на базе изменения законодательства
Научно-техническая среда	Решение о внедрении искусственного интеллекта в бизнес-процессы
Социокультурная среда	Решение о выпуске продукции для здорового образа жизни в ответ на запросы общества
Природная среда	Решение об установке систем сбора и повторного использования дождевой воды для технических нужд (полив территорий, охлаждение)
Международная среда	Решения о выходе на рынок другой страны или, наоборот, уходе с него из-за санкций
Экологическая среда	Решение об отказе от использования пестицидов и химикатов на прилегающих к офису территориях в пользу ручной прополки и биологических методов защиты

Представленная схема наглядно показывает, что эффективное управленческое решение всегда является компромиссом между внутренними возможностями и ограничениями компании, требованиями непосредственного окружения и давлением глобальных тенденций. Игнорирование любого из этих уровней ведет к принятию неполных, неэффективных или рискованных решений.

Система факторов среды компании, определяющая качество управленческих решений, представлена на рис. 5.2; отражает сложность и многокритериальность управленческого процесса на предприятии. Результативность принимаемых менеджером решений напрямую определяется особенностями решаемой проблемы: срочностью ее решения, значимостью для организации, рискованностью, числом возможных решений, взаимосвязью с другими аспектами деятельности и составом участников рассматриваемой проблемы. Помимо этого,

на качество решений влияют организационные факторы, включающие: корпоративную культуру, персонал компании, масштаб деятельности предприятия, его цели, задачи и структуру, а также стиль управления руководителя [57]. При этом руководителю, принимающему управленческие решения, необходимо учитывать факторы внешней среды, а именно: влияние государственных органов, поведение конкурентов и потребителей, действия партнеров компании и специфику политику, экономики и финансового сектора региона.



Рис. 5.2. Система факторов среды компании, определяющая качество управленческих решений

Комплексный анализ внутренней и внешней среды организации необходим для обеспечения согласованности целей и стратегий деятельности компаний, оценки реальных рисков и возможностей развития компании, а также для принятия обоснованных рациональных решений [58].

5.2. Методы анализа среды

Риск высокого субъективизма принимаемых решений может оказать негативное воздействие на основные показатели деятельности компании, в связи с чем для минимизации данного риска применяется комплекс методов анализа внутренней и внешней среды, которые обеспечивают объективность и снижают роль когнитивных искажений ЛПР в процессе принятия решения. Применение методов анализа среды предприятия в практическом менеджменте способствует информационной систематизации и структурированию сведений о деятельности компании, а также позволяет прогнозировать и моделировать последствия решений [59].

5.2.1. Матрица SWOT

Традиционный SWOT-анализ, включающий в себя определение сильных (S) и слабых (W) сторон организации, а также возможностей ее развития (O) и угроз (T), часто подвергается критике за субъективность и отсутствие приоритизации факторов, в связи с чем ниже представлена подробная методика, которая добавляет в классический подход этап количественной оценки факторов экспертами, что позволяет отсеять малозначимые переменные и сосредоточиться на том, что действительно влияет на бизнес и способствует принятию эффективных управленческих решений [60].

Для объективного анализа необходимо привлечь группу экспертов, включающих 5–7 представителей высшего руководства, руководителей ключевых отделов, а также внешних специалистов [61]. Посредством проведения мозгового штурма экспертами определяются ключевые факторы SWOT-анализа, формулировки которых должны быть конкретными и актуальными. Результатом данного этапа является сводная матрица (табл. 5.4) [62].

Таблица 5.4

Пример матрицы SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Уникальность предлагаемого товара (S1)	Устаревший фирменный стиль (W1)
Удобное расположение магазина в центре города (S2)	Отсутствие системы лояльности и рекламной кампании (W2)
Узнаваемость бренда (S3)	Отсутствие стратегии предприятия (W3)
Стабильная клиентская база (S4)	Текущая текучесть кадров (W4)
Возможности (O)	Угрозы (T)
Рестайлинг торговых точек и изменение фирменного стиля (O1)	Выход на рынок новых конкурентов (T1)
Расширение клиентской базы (O2)	Рост цен на товары у поставщиков (T2)
Развитие новых сопутствующих услуг (O3)	Дефицит квалифицированных кадров (T3)

В таблице 5.4 представлено перечисление по 3–4 фактора в каждом блоке, на практике каждый блок насчитывает не менее 7 факторов. Данный этап является основным, но не последним. Далее экспертами проводится перекрестная оценка, необходимая для определения наиболее важных элементов анализа с точки зрения управления. Для проведения перекрестной оценки на пересечении строк и столбцов SWOT-матрицы выставляется балл, соответствующий уровню взаимовлияния факторов. Шкала оценивания задается экспертной группой. Например, самый высокий уровень зависимости получает высокую оценку – 5 баллов, самый низкий, соответственно, – 1 балл (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Пример перекрестной оценки факторов SWOT-анализа

Элемент анализа		Сильные стороны (S)				Слабые стороны (W)			
		S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4
Угрозы (Т)	T1	4	2	3	4	3	2	3	2
	T2	3	2	1	2	2	3	2	1
	T3	1	1	2	1	1	1	2	5
Возможности (О)	O1	1	3	4	1	5	2	2	1
	O2	4	3	3	5	2	4	3	2
	O3	2	2	2	2	1	3	3	1

После составления SWOT-матрицы необходимо выбрать наиболее значимые факторы из каждого раздела, получившие наиболее высокий совокупный вес, который рассчитывается по принципу: уникальность предлагаемого товара (S1) – сумма всех вертикальных оценок в столбце, выход на рынок новых конкурентов (Т1) – сумма оценок по горизонтали и т. д. Такой анализ дает возможность понять, насколько существенными являются сильные стороны и слабыми слабые стороны, а также насколько важными являются угрозы и возможности внешней среды. В таблице 5.6 факторы расставляются в порядке от большего к меньшему.

Таблица 5.6

Ранжирование факторов SWOT-анализа

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
Уникальность предлагаемого товара (S1)	15	Отсутствие системы лояльности и рекламной кампании (W2)	15
Узнаваемость бренда (S3)	15	Отсутствие стратегии предприятия (W3)	15
Стабильная клиентская база (S4)	15	Устаревший фирменный стиль (W1)	14
Удобное расположение магазина в центре города (S2)	13	Текущая текучесть кадров (W4)	12
Возможности (О)		Угрозы (Т)	
Расширение клиентской базы (O2)	26	Выход на рынок новых конкурентов (Т1)	23
Рестайлинг торговых точек и изменение фирменного стиля (O1)	19	Рост цен на товары у поставщиков (Т2)	16
Развитие новых сопутствующих услуг (O3)	16	Дефицит квалифицированных кадров (Т3)	14

На основе результатов перекрестной оценки формулируются модели возможных стратегий организации, учитывающие наиболее значимые для организации факторы. Для этого необходимо сопоставить все возможные варианты комбинаций полей SO, WO, ST и WT. В итоге получатся стратегии четырех типов:

1) SO – стратегии наступления, использующие сильные стороны компании для реализации возможностей внешней среды;

2) WO – стратегии развития, основной концепцией которых является использование возможностей внешней среды с целью минимизации слабых сторон компании;

3) ST – стратегии защиты, предполагающие использование сильных сторон компании с целью устранения или минимизации угроз внешней среды;

4) WT – стратегии сдерживания, направленные на то, чтобы избавиться от слабых сторон компании и избежать угроз внешней среды.

При вписывании стратегий в соответствующие разделы матрицы необходимо указать, какие из элементов S, W, O и T будут использованы в данной стратегии. В одной стратегии могут быть задействованы несколько сильных и слабых сторон организации, а также использованы несколько возможностей и угроз внешней среды. В таблице 5.7 представлен пример краткой формулировки основных стратегий SWOT-анализа.

Таблица 5.7

Пример стратегий развития предприятия, составленных на основании SWOT-анализа

SO	ST
<p>1. Стратегия расширения присутствия (S1, S3 + O2): используя уникальность товара (S1) и высокую узнаваемость бренда (S3), агрессивно привлекать новую аудиторию для расширения клиентской базы (O2). Это может быть выход в новые регионы или запуск специальных линеек товара для новых сегментов.</p> <p>2. Стратегия обновления лидерства (S4 + O1): опираясь на стабильную клиентскую базу (S4), провести рестайлинг торговых точек (O1), чтобы укрепить лояльность текущей аудитории и заодно привлечь внимание новой</p>	<p>1. Стратегия удержания рынка (S3, S4 + T1): узнаваемость бренда (S3) и стабильная база клиентов (S4) – главный барьер против новых конкурентов (T1); стратегия должна быть направлена на углубление отношений с существующими клиентами (программы «старый друг лучше новых двух»), чтобы сделать их нечувствительными к предложениям новичков.</p> <p>2. Стратегия управления закупками (S1 + T2): компенсировать рост цен поставщиков (T2) за счет уникальности товара (S1), так как если товар уникален, можно аргументировать повышение цены (так как аналогов нет) или найти новых поставщиков без потери качества, сохранив уникальность</p>
WO	WT
<p>1. Стратегия ребрендинга (W1, W2 + O1): возможность рестайлинга (O1) – идеальный инструмент, чтобы «убить двух зайцев»: исправить устаревший фирменный стиль (W1) и запустить новую рекламную кампанию (W2). Обновление визуала станет инфоповодом для рекламы.</p> <p>2. Стратегия внедрения систем лояльности (W2, W3 + O2): использовать потенциал расширения клиентской базы (O2) как стимул для срочного создания системы лояльности (W2). Чтобы удержать новых клиентов, нужна программа лояльности и четкая стратегия предприятия (W3)</p>	<p>1. Стратегия выживания (W2, W3 + T1): ситуация осложняется тем, что отсутствие стратегии (W3) мешает адекватно ответить на выход конкурентов (T1). Необходимо срочно разработать антикризисную стратегию, чтобы просто не потерять долю рынка.</p> <p>2. Стратегия оптимизации (W1, W2 + T2): на фоне роста цен у поставщиков (T2) нельзя тратить лишние ресурсы, необходимо провести ребрендинг (W1) и настройку рекламы (W2) максимально бюджетно, чтобы рост издержек не совпал с ростом расходов на маркетинг</p>

Предложенная выше методика (экспертная оценка) является наиболее полной для внутреннего планирования. SWOT-анализ позволяет не просто сформировать структурированный перечень сильных и слабых сторон предприятия в сочетании с рыночными возможностями и угрозами, но и служит основой для принятия взвешенных управленческих решений. Главная ценность этого инструмента заключается в переходе от разрозненных фактов к конкретным стратегиям, где каждый фактор окружающей среды увязывается с реальным потенциалом компании. В данном случае мы видим, что наиболее весомой возможностью является расширение клиентской базы; благодаря высоким баллам уникальности товара и узнаваемости бренда предприятие способно реализовать стратегию наступления, агрессивно привлекая новых потребителей. Одновременно с этим анализ вскрывает «узкие места»: устаревший стиль и отсутствие стратегии становятся критически важными слабостями на фоне угрозы выхода новых конкурентов, что диктует необходимость срочных защитных мер. Таким образом, важность SWOT-анализа для управления состоит в том, что он превращает интуитивные догадки в систему приоритетов: он показывает, куда направить ресурсы в первую очередь, где использовать конкурентные преимущества, а какие угрозы требуют немедленного создания «подушек безопасности». Без такого анализа компания рискует либо упустить возможности, либо не заметить надвигающихся рисков, действуя разрозненно и неэффективно.

5.2.2. Матрица возможностей и угроз

Матрица возможностей и угроз является одним из ключевых инструментов ситуационного анализа, позволяющим руководству предприятия не только систематизировать представление о внешней среде, но и количественно оценить значимость каждого фактора для последующего принятия стратегических решений. В отличие от простого перечисления тенденций рынка данный метод дает возможность ранжировать факторы по степени их влияния на бизнес и вероятности реализации, что особенно ценно в условиях ограниченности ресурсов, когда предприятие не может реагировать на все изменения среды одновременно [63].

Процесс использования матрицы возможностей и угроз начинается со сбора экспертной информации о состоянии внешней среды. Все выявленные факторы делятся на две крупные категории: те, которые сулят потенциальную выгоду (возможности), и те, которые несут потенциальный вред (угрозы). Далее для каждого фактора производится оценка по двум основным критериям: вероятность проявления (насколько высока возможность того, что событие произойдет) и степень влияния (насколько сильно событие повлияет на деятельность предприятия – от катастрофического до незначительного). Для наглядности полученные данные сводятся в матрицы. Традиционно используется формат таблицы, где строки отображают вероятность события, а столбцы – силу его воздействия (табл. 5.8).

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние возможности		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Возможность 1, возможность 4		Возможность 5
Средняя (С)		Возможность 2	
Низкая (Н)	Возможность 3	Возможность 6	

Внутри матрицы указывается конкретная, выявленная экспертным путем и посредством мозгового штурма, возможность. Аналогично составляется матрица угроз (табл. 5.9).

Таблица 5.9

Матрица угроз

Вероятность проявления угрозы	Влияние угрозы		
	Разрушительное (Р)	Тяжелое (Т)	Легкое (Л)
Высокая (В)	Угроза 2, угроза 6		Угроза 3
Средняя (С)		Угроза 1	Угроза 4
Низкая (Н)		Угроза 5, угроза 7	

После того как все факторы размещены в ячейках матрицы, начинается этап выработки управленческих решений. Инструмент позволяет выделить приоритетные направления мониторинга и реагирования. Возможности, попавшие в поля ВС (высокая вероятность + сильное влияние) и ВУ (высокая вероятность + умеренное влияние), представляют наибольшую ценность для предприятия. Именно на них следует направить основные ресурсы, так как они сулят максимальную отдачу при высокой степени осуществимости. Возможности из полей СС (средняя вероятность + сильное влияние) и СУ (средняя вероятность + умеренное влияние) также заслуживают внимания, но требуют менее срочного вмешательства; обычно они включаются в планы развития на среднесрочную перспективу при условии наличия свободных ресурсов. Остальные возможности с малым влиянием или низкой вероятностью (поля НМ, НУ, СМ) не игнорируются полностью, а ставятся на учет для периодического мониторинга, так как их статус со временем может измениться.

В отношении угроз подход более консервативен и направлен на выживание бизнеса. Угрозы, попавшие в поля ВР (высокая вероятность + разрушительное

влияние) и ВТ (высокая вероятность + тяжелое влияние), представляют собой критическую опасность и требуют немедленной разработки планов по предотвращению или минимизации ущерба. Для таких угроз должны быть созданы специальные программы реагирования. Угрозы из полей СР (средняя вероятность + разрушительное влияние) и СТ (средняя вероятность + тяжелое влияние) также требуют серьезного внимания; для них разрабатываются меры по снижению риска, которые реализуются в плановом порядке. Угрозы, находящиеся в левом нижнем углу матрицы (низкая вероятность и легкое влияние), обычно принимаются как допустимый риск и не требуют активных действий, однако они должны отслеживаться, чтобы не перейти в более опасную категорию.

Использование матрицы возможностей и угроз позволяет руководству предприятия решить три главные задачи стратегического управления. Первая задача – это расстановка приоритетов в условиях информационной перегрузки, за счет чего менеджеры перестают реагировать на каждое изменение рынка и сосредотачиваются на том, что действительно важно. Вторая задача – это обоснование распределения ресурсов: инвестиции направляются на реализацию наиболее перспективных возможностей, а страховые резервы формируются под наиболее вероятные угрозы. Третья задача – это разработка сценариев развития, предоставляющих возможность заранее просчитать, как поведет себя предприятие при наступлении того или иного события, что значительно повышает устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

5.2.3. PESTLE-анализ

Так как любое предприятие функционирует не в вакууме, оно является частью огромной системы, где на него постоянно воздействуют силы, не зависящие от воли директора или маркетолога; для диагностики внешних сил используется инструмент, известный как PESTLE-анализ [64]. Основная задача PESTLE-анализа (иногда его называют PESTEL-анализом) заключается в том, чтобы обеспечить руководство компании пониманием текущей картины внешней среды и спрогнозировать ее изменения. Оценка политических, экономических, социально-культурных, технологических, правовых и факторов окружающей среды можно условно разбить на следующие этапы:

- 1) определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании;
- 2) сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора;
- 3) анализ значимости и степени влияния каждого фактора;
- 4) составление сводной таблицы PESTLE-анализа, содержащей конкретные действия и рекомендации по снижению влияния наиболее значимых факторов.

1. Определение основных факторов. Первоначально необходимо составить перечень внешних факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3–5 лет), классифицировав их на 6 групп: политические, экономические, социально-культурные, технологические, правовые и факторы окружающей среды (табл. 5.10).

Систематизация факторов PESTLE-анализа

Факторы PESTLE-анализа
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
...
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ
Фактор 1
Фактор 2
...

Для наглядного понимания практического применения PESTLE-анализа рассмотрим, какие конкретные факторы могут быть идентифицированы менеджментом компании в рамках каждой из шести групп макросреды. К политическим факторам относится прежде всего стабильность правительства и его курс на поддержку или, напротив, сдерживание определенных отраслей бизнеса. Сюда же входят возможные изменения в торговых отношениях между странами, уровень вмешательства государства в экономику и характер международных санкций, которые могут как открыть новые рынки, так и закрыть традиционные.

Экономические факторы составляют основу для финансового прогнозирования. В эту группу включают динамику валового внутреннего продукта, уровень инфляции и ключевой ставки Центрального банка, которые напрямую влияют

на стоимость кредитов и инвестиционную привлекательность проектов. Не менее важны показатели реальных располагаемых доходов населения, уровень безработицы и колебания валютных курсов, определяющие себестоимость импортных комплектующих и покупательную способность конечных потребителей [65].

Анализ социально-культурных факторов направлен на изучение изменений в ценностях и образе жизни общества: это могут быть демографические сдвиги, такие как старение населения или миграционные потоки, меняющие структуру спроса. Сюда же относятся изменения в потребительских предпочтениях: растущий интерес к здоровому образу жизни, этичному потреблению или, наоборот, стремление к экономии, что требует от компании корректировки ассортиментной политики.

Технологические факторы сегодня приобретают критическое значение, так как определяют будущую конкурентоспособность бизнеса. В данную группу входят скорость появления прорывных инноваций в отрасли, уровень автоматизации и цифровизации процессов, доступность искусственного интеллекта и больших данных, а также скорость устаревания существующих технологий. Понимание этих трендов позволяет компании вовремя инвестировать в модернизацию, не оказываясь на обочине прогресса.

Правовые факторы тесно связаны с политическими, но фокусируются на конкретных нормах регулирования; представляют собой планируемые изменения в налоговом, трудовом, таможенном законодательстве, а также отраслевые стандарты и технические регламенты. Особое внимание уделяется законодательству в области защиты персональных данных и интеллектуальной собственности, ужесточение которого может потребовать существенной перестройки внутренних процессов компании.

Наконец, факторы окружающей среды (экологические) выходят на первый план в связи с глобальной повесткой устойчивого развития. К ним относятся ужесточение требований к утилизации отходов и выбросам углекислого газа, изменение климата, влияющее на логистику и доступность сырья, а также рост экологической сознательности потребителей, требующих от бизнеса ответственного отношения к природе. Учет этих факторов позволяет не только избежать штрафов и репутационных потерь, но и найти новые ниши для развития «зеленых» продуктов и технологий.

2. Определение степени влияния факторов. После того как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании, выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора (табл. 5.11). Сила влияния фактора оценивается экспертами по шкале от 1 до 3, где 1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль компании; 3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

В таблице 5.11 рассчитывается сумма значений влияния всех факторов, которая пригодится в дальнейших расчетах.

Пример оценки значимости факторов PESTLE-анализа

Факторы PESTLE-анализа	Влияние фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	2
...	...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
...	...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	2
Фактор 2	3
...	...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	2
...	...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
...	...
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
...	...
Общий итог	36

Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу.

3. Оценка вероятности изменения фактора. Вероятность колебаний оценивается по 5-балльной шкале, где 1 – минимальная вероятность изменения фактора внешней среды; 5 – максимальная вероятность. Данное оценивание проводится не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы. После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним. Результаты сводятся в таблицу (табл. 5.12).

Пример оценки вероятности колебаний факторов PESTLE-анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	4	5	4	5	4,2
Фактор 2	2	4	3	2	2	3	2,8
...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	1	2	1	1	1	2	1,4
Фактор 2	2	2	3	1	2	2	2
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	2	1	2	3	1	1	1,6
Фактор 2	3	5	5	5	4	5	4,8
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	5	3	5	4	4	4,2
Фактор 2	2	4	4	4	2	2	3,2
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	4	3	4	3	3	3,4
Фактор 2	1	3	3	2	2	1	2,2
...
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ							
Фактор 1	1	3	3	3	3	5	3,4
Фактор 2	2	4	4	4	4	3	3,8
...
Общий итог	36						

4. Оценка реальной значимости факторов. На следующем этапе рассчитывается реальная значимость каждого фактора, которая позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды; рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании (табл. 5.13):

– оценка с поправкой на вес = влияние фактора ÷ сумма влияний · средняя экспертная оценка;

– оценка с поправкой на вес (политический фактор 1) = $3/36 \cdot 4,2 = 0,35$.

Таблица 5.13

Пример оценки реальной значимости факторов PESTLE-анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	4	5	4	5	4,2	0,35
Фактор 2	2	4	3	2	2	3	2,8	0,16
...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	2	1	1	1	2	1,4	0,04
Фактор 2	2	2	3	1	2	2	2	0,11
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	2	1	2	3	1	1	1,6	0,09
Фактор 2	3	5	5	5	4	5	4,8	0,40
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	3	5	4	4	4,2	0,35
Фактор 2	2	4	4	4	2	2	3,2	0,18
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	4	3	4	3	3	3,4	0,28
Фактор 2	1	3	3	2	2	1	2,2	0,06
...
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ								
Фактор 1	1	3	3	3	3	5	3,4	0,09
Фактор 2	2	4	4	4	4	3	3,8	0,21
...
Общий итог	36							

Чем выше реальная значимость фактора (в таблице это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

5. Составление сводной таблицы PESTLE-анализа. Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид, где все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в следующей таблице (5.14).

Таблица 5.14

Сводная таблица факторов PESTLE-анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1	0,35	Фактор 2	0,11
Фактор 2	0,16	Фактор 1	0,04
...
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,40	Фактор 1	0,35
Фактор 1	0,09	Фактор 2	0,18
...
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ		ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 1	0,28	Фактор 2	0,21
Фактор 2	0,06	Фактор 1	0,09
...

Для того чтобы полностью завершить проведение анализа, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании (табл. 5.15).

Таблица 5.15

Финальная форма PESTLE-анализа

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			

Факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ			
Фактор 1			
Фактор 2			
...			
ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ			
Фактор 2			
Фактор 1			
...			

Например, снижение реальных располагаемых доходов населения приведет к изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары. Для компании это может означать, например, увеличение продаж более дешевых товаров. Для того чтобы минимизировать влияние данного фактора, следует пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения, отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.

Проведение PESTLE-анализа имеет критическое значение для принятия обоснованных управленческих решений, поскольку оно позволяет руководству предприятия выйти за рамки операционных задач и внутренних проблем, сформировав целостное, стратегическое видение долгосрочных перспектив развития бизнеса. Важность данного инструмента заключается в том, что он расширяет горизонты планирования, в то время как финансовые отчеты показывают текущее

состояние компании, PESTLE-анализ помогает понять, в каких условиях она окажется через год, три или пять лет и какие факторы макросреды будут определять ее успех или неудачу. Это особенно ценно в эпоху высокой неопределенности, когда политические решения, экономические кризисы, социальные сдвиги или технологические прорывы способны резко снизить спрос на прежде популярный продукт или, наоборот, создать новый рынок.

Ключевая ценность PESTLE-анализа для управления состоит в том, что он позволяет превратить неопределенность из угрозы в источник конкурентного преимущества. Изучая правовые, экологические, технологические и иные тренды, компания может не просто адаптироваться к ним постфактум, а действовать на опережение. Например, понимание социальных изменений позволяет скорректировать HR-бренд для удержания талантов, а анализ технологических трендов дает возможность вовремя инвестировать в автоматизацию, обогнав конкурентов по эффективности. Без системного применения этого инструмента управленческие решения зачастую принимаются в условиях информационного вакуума, что приводит к неэффективному распределению ресурсов: средства вкладываются в направления, которые теряют актуальность, или игнорируются новые, только зарождающиеся ниши.

5.2.4. Метод составления профиля среды

Метод составления профиля среды является удобным инструментом для интегральной оценки внешнего и внутреннего окружения предприятия, позволяющим свести воедино факторы различной природы и получить наглядную картину их совокупного влияния на бизнес. В отличие от PESTLE-анализа, который фокусируется исключительно на макросреде, или SWOT-анализа, разделяющего среду на благоприятную и неблагоприятную, профильный метод дает возможность провести ранжирование всех выявленных факторов по степени их важности для конкретной компании, используя формализованные экспертные оценки.

Суть метода заключается в составлении аналитической таблицы, в которую включаются все значимые факторы, обнаруженные в ходе анализа макроокружения, непосредственного окружения (микросреды) и внутренней среды организации. Для того чтобы перейти от простого перечисления к оценке, каждому фактору присваивается несколько экспертных баллов.

В первую очередь, составляется перечень факторов, которые были идентифицированы как потенциально значимые для предприятия (например, изменение валютного курса, появление нового конкурента, уровень квалификации персонала, действия поставщиков и т. д.); данный список вносится в первый столбец матрицы. Затем проводится экспертная оценка факторов: каждый фактор оценивается по трем параметрам, для чего создается группа экспертов из числа ведущих менеджеров и специалистов предприятия. Для получения объективной картины каждый из трех параметров должен быть четко определен и понятен всем участникам экспертизы.

Параметр А (важность для отрасли) показывает, насколько фактор значим для функционирования всей отрасли в целом, независимо от конкретного пред-

приятия; параметр В (влияние на организацию) – как сильно данный фактор способен повлиять на деятельность именно нашей компании, так как одно и то же отраслевое явление может по-разному сказаться на разных игроках рынка; параметр С (направленность влияния) – несет ли фактор позитивные изменения или создает угрозу. Оценка производится по шкале, представленной в табл. 5.16.

Таблица 5.16

Шкала оценивания факторов среды организации

Параметр	Шкала
А (важность для отрасли)	3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая
В (влияние на организацию)	3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния
С (направленность влияния)	+1 – позитивная, -1 – негативная

На основе полученных оценок вычисляется интегральная оценка, представляющая собой итоговый балл, который показывает истинную значимость данного фактора для организации (параметр D). Все данные сводятся в единую матрицу (табл. 5.17).

Таблица 5.17

Матрица профиля среды организации

Фактор среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Интегральная оценка (D = А В С)
Дальнее окружение				
Фактор 1				
Фактор 2				
Фактор 3				
Непосредственное окружение				
Фактор 4				
Фактор 5				
Фактор 6				
Внутренняя среда организации				
Фактор 7				
Фактор 8				
Фактор 9				

Итоговые баллы могут быть как положительными, так и отрицательными. Факторы с высоким положительным значением D представляют собой наиболее значимые возможности внешней среды или сильные стороны компании и требуют первоочередного внимания и ресурсов для их использования. Факторы с высоким отрицательным значением D являются самыми опасными угрозами или критическими слабостями. Для них необходимо разрабатывать меры по нейтрализации или снижению негативного воздействия в первую очередь. Факторы с низким значением D считаются малозначимыми и не требуют оперативного вмешательства. Однако они не должны выпадать из поля зрения полностью, так как их оценки могут измениться со временем.

Метод составления профиля среды ценен для принятия управленческих решений тем, что он формализует процесс экспертной оценки и делает его прозрачным. Вместо абстрактных предположений о существующих возможностях и угрозах руководитель получает цифровые значения, которые можно сравнивать. Это позволяет объективно распределить ограниченные ресурсы предприятия: направить средства на противодействие фактору с высокой отрицательной оценкой, а не тратить их на фактор с низкой оценкой. Таким образом, профиль среды становится своеобразной картой угроз и возможностей, обеспечивающей стратегическую фокусировку управленческих усилий [66].

5.2.5. Метод составления диаграммы Исикавы

Метод составления диаграммы Исикавы, известной также как «рыбья кость» или причинно-следственная диаграмма, является эффективным инструментом практического менеджмента, позволяющим структурировать внутренние факторы в процессе выявления истинных причин возникновения проблем. В отличие от многих других методов анализа среды, которые сосредоточены на внешних факторах, диаграмма Исикавы используется преимущественно для решения внутренних проблем организации, будь то снижение качества продукции, падение производительности труда, рост количества рекламаций или нарушение сроков поставок.

Основная задача, которую решает диаграмма Исикавы в управленческой практике, заключается в переходе от симптомов проблемы к ее первопричинам. Зачастую менеджеры, сталкиваясь с трудностями, начинают бороться со следствиями, что приносит лишь временный эффект. «Рыбья кость» позволяет провести системный анализ, графически отображая все возможные факторы, влияющие на объект исследования, и выявить среди них ключевые. Этот метод особенно ценен при работе в группах, в ходе мозговых штурмов, так как он визуализирует коллективное знание сотрудников о рабочих процессах.

Диаграмма имеет характерную форму, напоминающую скелет рыбы. Процесс ее построения подчиняется определенной логике и включает несколько последовательных этапов.

1. Определение проблемы («рыбья голова»): необходимо четко сформулировать проблему, которая требует решения. Запись проблемы размещается в правой части схемы, у острия главной горизонтальной стрелы («хребта»). Важно,

чтобы формулировка была конкретной и измеримой, например «падение объема продаж в регионе на 15 %».

2. Выявление главных групп причин («крупные кости»): определяются основные категории, в рамках которых будет вестись поиск причин. Выбор категорий зависит от специфики деятельности предприятия. В производственной сфере часто используют правило «4М»: персонал (Manpower), оборудование (Machinery), материалы (Materials), методы работы (Methods). В сфере услуг или торговле могут добавляться категории окружающей среды, контроля и управления. Каждая категория становится большой «костью», наклонной ветвью, прилегающей к центральной стреле.

3. Заполнение диаграммы причинами второго и третьего порядка («средние и мелкие кости»): для каждой выделенной группы причин задается вопрос «Почему это происходит?», а найденные ответы фиксируются в виде ответвлений от основных «костей». К этим причинам снова задается вопрос «Почему?»; анализ углубляется до тех пор, пока не будет выявлен корень проблемы.

Весь анализ обязательно визуализируется в виде диаграммы (рис. 5.3).

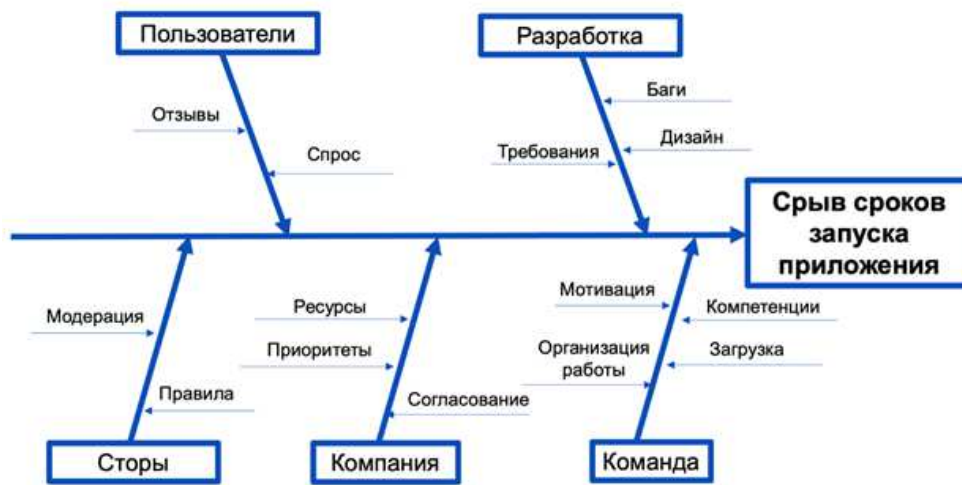


Рис. 5.5. Пример диаграммы Исикавы

В таблице 5.18 представлен пример различных категорий факторов, применимых для диаграммы Исикавы.

Таблица 5.18

Пример категоризации факторов для диаграммы Исикавы

Категория	Составляющие	Пример факторов
Персонал	Квалификация, мотивация, опыт, дисциплина	Высокая текучесть, низкая квалификация, ошибки в работе

Категория	Составляющие	Пример факторов
Оборудование	Состояние станков, оснастка, инструменты, ПО	Износ, поломки, устаревшие технологии, нехватка мощностей
Материалы	Качество сырья, комплектующие, хранение	Несоответствие стандартам, брак поставщика, нарушение сроков доставки
Методы	Технология, инструкции, организация работ	Нарушение технологии, неэффективные процессы, устаревшие инструкции
Контроль	Система измерений, критерии качества, испытания	Отсутствие контроля, неверные измерительные приборы, человеческий фактор
Среда	Условия труда, освещение, температура, планировка	Теснота, плохое освещение, запыленность, неудобный доступ

После того как диаграмма заполнена и учтены все мнения участников, наступает этап анализа, главная задача которого – отделить причины от следствий. Как правило, истинные причины находятся на самых мелких ветвях, где дальнейший ответ на вопрос «Почему?» уже невозможен либо приводит к появлению физических законов или устоявшихся фактов. Диаграмма Исикавы выступает не просто способом графического отображения идей, а мощным аналитическим инструментом, который переводит абстрактную проблему в плоскость конкретных, адресных и выполнимых управленческих задач, обеспечивая системный подход к повышению эффективности деятельности организации [67].

5.2.6. Метод анализа силового поля Левина

Метод анализа силового поля, разработанный социальным психологом Куртом Левиным, представляет собой практический инструмент, предназначенный для диагностики факторов, способствующих или препятствующих осуществлению организационных изменений. В основе метода лежит простая, но глубокая идея: любая ситуация в организации представляет собой динамическое равновесие, поддерживаемое двумя группами противоположно направленных сил. Для того чтобы успешно внедрить управленческое решение и перевести систему в желаемое состояние, необходимо осознанно работать с балансом этих сил [68]. Анализ силового поля используется всякий раз, когда перед менеджментом встает задача проведения изменений: внедрение новой технологии, реорганизация структуры, смена поставщика, изменение корпоративной культуры или вывод нового продукта на рынок.

Главная ценность метода заключается в том, что он позволяет преодолеть упрощенное представление о том, что сопротивление изменениям связано исключительно с нежеланием людей работать по-новому. К. Левин доказал, что любое изменение является результатом борьбы «движущих сил» (стимулов к изменению) и «сдерживающих сил» (барьеров и ограничений). Таким образом, основная цель управленческого анализа с использованием данного инструмента –

не просто составить перечень этих сил, а найти способы сместить равновесие в сторону желаемых изменений [69].

Процесс анализа силового поля в управленческой практике включает несколько последовательных шагов. Во-первых, необходимо максимально конкретно описать, какое состояние системы является целевым. Например, вместо «повысить эффективность работы договорного отдела» следует указать «сократить время согласования договоров с 5 до 2 рабочих дней». Во-вторых, следует выявить все движущие силы, т. е. те факторы, которые направляют организацию к желаемому состоянию; к ним могут быть отнесены как внешние обстоятельства (рост спроса, действия конкурентов, новые технологии), так и внутренние стимулы (амбиции руководства, система мотивации, инициатива сотрудников). В-третьих, идентифицируются сдерживающие силы – факторы, которые препятствуют изменениям и удерживают систему в текущем положении; к ним относятся не только явное сопротивление персонала, но и устаревшее оборудование, недостаток бюджета, корпоративные традиции, страхи и опасения, недостаток информации. Далее осуществляется ранжирование сил, при котором каждой силе (как движущей, так и сдерживающей) присваивается определенный вес или балл (например, от 1 до 10), отражающий силу ее влияния на ситуацию, что позволяет перейти от качественного описания к количественной оценке. В таблице 5.19 рассмотрен пример применения силового поля для задачи «Внедрение системы электронного документооборота».

Таблица 5.19

Пример анализа силового поля для задачи «Внедрение системы электронного документооборота»

Движущие силы	Сила (1–10)	Сдерживающие силы	Сила (1–10)
Требование головного офиса	9	Сопротивление персонала	8
Сокращение затрат на бумагу и канцелярию	4	Высокая стоимость внедрения и обучения	7
Ускорение процесса согласования документов	7	Недостаточная IT-грамотность сотрудников	6
Удобство поиска и хранения документов	5	Неполадки в локальной сети	3
Прозрачность исполнения поручений	6	Необходимость сканирования старых архивов	5
Итого	31		29

Анализ силового поля дает руководству четкое понимание того, почему изменение идет медленно или не происходит вовсе. В приведенном примере мы видим примерное равновесие (31 против 29), что объясняет вязкость процесса внедрения электронного документооборота. Классическая ошибка менеджера

в такой ситуации – попытка увеличить давление, т. е. усилить движущие силы (например, издать строгий приказ или ввести штрафы). Однако Курт Левин доказал, что усиление давления часто приводит к пропорциональному росту напряжения и сопротивления, что может закончиться конфликтом.

Более эффективной стратегией является работа по ослаблению сдерживающих сил. В рамках практического менеджмента в рассматриваемом примере это означает, что: главный барьер, страх персонала (8 баллов), создает необходимость проведения обучения и разъяснительной работы с целью продемонстрировать выгоды для самих сотрудников; проблему высокой стоимости (7 баллов) можно рассмотреть, как потребность поэтапного внедрения или лизинга программного обеспечения; неграмотность (6 баллов) нивелируется организацией курсов повышения квалификации. Ослабляя сдерживающие силы, ЛПП снимает напряжение и позволяет движущим силам естественным образом повести организацию к новому равновесию.

Метод анализа силового поля Курта Левина представляет собой ценный инструмент диагностики организационных изменений, позволяющий менеджменту перейти от интуитивного преодоления сопротивления к системному управлению преобразованиями. В отличие от статистических методов, оценивающих статичное состояние среды, данный подход рассматривает организацию как динамическую систему, находящуюся под воздействием противоположно направленных сил. Практическая ценность метода для принятия управленческих решений заключается в возможности количественно оценить баланс движущих и сдерживающих факторов, выявить истинные причины торможения процессов и обоснованно выбрать стратегию вмешательства.

Комплексное изучение среды принятия управленческих решений позволяет сформировать у менеджеров системное понимание той многомерной реальности, в которой функционирует современная организация. Проведенный анализ подтверждает фундаментальное положение теории управления: любое эффективное решение всегда представляет собой компромисс между внутренним потенциалом компании, требованиями непосредственного окружения и глобальными трендами макросреды. Проанализированные инструменты, от классической матрицы SWOT до методов силового поля и диаграммы Исикавы, формируют аналитический арсенал, необходимый для перехода от интуитивных догадок к обоснованным, взвешенным решениям. Качество управления напрямую зависит от способности менеджера не просто реагировать на изменения, но и предвидеть их, используя формализованные процедуры оценки факторов среды. За счет практического использования методов количественного и качественного анализа внешних и внутренних переменных руководитель способен минимизировать риски субъективизма, обеспечить стратегическую устойчивость бизнеса и вести компанию к долгосрочному успеху в условиях неопределенности экономической и геополитической реальности.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается принципиальное различие между средой прямого и средой косвенного воздействия? Приведите по два примера факторов для каждой среды.

2. Почему владение компетенцией по анализу среды принятия управленческих решений становится критически важным именно в эпоху цифровой трансформации и геополитической нестабильности?
3. Как элементы внутренней среды организации взаимосвязаны между собой при принятии решения о запуске нового продукта? Проиллюстрируйте это на примере.
4. В чем заключается главный недостаток классического SWOT-анализа и как предлагаемая в разделе методика количественной оценки экспертами позволяет его преодолеть?
5. Опишите логику построения перекрестной матрицы SWOT. Какой принцип лежит в основе выставления баллов на пересечении факторов?
6. Предположим, у компании выявлена слабая сторона – «высокая текучесть кадров» и возможность – «программа государственной поддержки занятости и переобучения». Какая стратегия (SO, WO, ST, WT) будет уместна и почему?
7. Чем матрица возможностей и угроз дополняет SWOT-анализ? Какую новую информацию о внешней среде она предоставляет менеджеру?
8. Какие факторы матрицы угроз требуют создания «планов на случай чрезвычайных обстоятельств» (кризисных планов) и почему?
9. Руководство компании обнаружило угрозу в квадранте «Низкая вероятность / Легкое влияние». Стоит ли вообще тратить на нее время и ресурсы? Поясните свою позицию.
10. Каково главное предназначение PESTLE-анализа в стратегическом управлении? Чем он отличается от анализа микросреды (конкуренты, поставщики)?
11. Какие шесть групп факторов рассматриваются в рамках PESTLE-анализа?
12. Выберите любую группу факторов PESTLE и опишите, как изменение одного из факторов внутри этой группы может повлиять на деятельность розничной торговой сети и производственного завода.
13. Для чего на третьем этапе PESTLE-анализа рассчитывается «оценка с поправкой на вес»? Что показывает этот интегральный показатель?
14. В чем заключается преимущество метода профиля среды перед другими методами анализа? Почему его называют интегральным инструментом?
15. Как результаты PESTLE-анализа могут быть использованы при построении матрицы возможностей и угроз или при проведении SWOT-анализа?
16. Какие три метода анализа среды Вы выберете в первую очередь для диагностики состояния компании, находящейся на грани банкротства? Обоснуйте свой выбор.
17. Сравните матрицу SWOT и метод профиля среды. Какой из этих инструментов, на Ваш взгляд, дает более полную картину для принятия стратегического решения и почему?
18. В чем суть правила «4М» при построении диаграммы Исикавы?
19. Объясните экономический смысл параметров А, В и С в методе профиля среды. Почему итоговая оценка D рассчитывается именно как их произведение, а не сумма?

20. В каких ситуациях менеджеру целесообразнее использовать диаграмму Исикавы?
21. Почему диаграмму Исикавы называют инструментом, который помогает перейти от управления симптомами к управлению причинами?
22. В чем суть правила «4М» при построении диаграммы Исикавы?
23. Используя правило «4М», постройте причинно-следственную связь для проблемы «Рост количества рекламаций из-за брака готовой продукции».
24. В чем заключается главная идея метода силового поля Курта Левина?
25. Почему простое увеличение движущих сил в методе силового поля Левина часто оказывается неэффективным и даже вредным при внедрении изменений?

6. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В системе современного менеджмента инструменты управления рисками занимают ключевое место, выступая не просто вспомогательным механизмом контроля, а фундаментальной основой процесса принятия управленческих решений. Любое стратегическое или операционное решение, будь то выход на новый рынок, запуск инвестиционного проекта или оптимизация текущих затрат, неизбежно сопряжено с неопределенностью внутренней и внешней среды организации. Именно применение формализованных подходов к идентификации, оценке и минимизации рисков позволяет лицу, принимающему решения, перевести эту неопределенность из категории интуитивных опасений в плоскость измеримых и управляемых факторов, повышая тем самым обоснованность и эффективность управленческого выбора.

В современной экономической науке и практике управления категория риска рассматривается не как отклонение от нормы, требующее исключительно минимизации, а как свойство любой хозяйственной деятельности в условиях рыночной неопределенности. Фундаментальная идея, сформулированная еще Ф. Найтом в его работе «Риск, неопределенность и прибыль» (1921), заключается в том, что именно готовность субъекта принимать на себя риски и управлять неопределенностью является источником предпринимательской прибыли. Отсутствие риска означало бы отсутствие выбора, инноваций и, как следствие, экономического прогресса. Для практического менеджмента это означает фундаментальный сдвиг в парадигме управления: переход от статичной модели, предполагающей текущую защиту от угроз, к динамичной системе управления, интегрированной в стратегическое планирование. Как отмечают аналитики Allianz, традиционные методы идентификации и минимизации рисков требуют дополнения инструментами сценарного анализа, стресс-тестирования и, что наиболее важно, формирования организационной культуры, в которой управление рисками становится ответственностью каждого сотрудника, а не изолированной функцией специализированного отдела. В связи с этим актуализируется важность знаний, умений и навыков ЛПР в области риск-менеджмента. Рассмотрим этапы идентификации, анализа и приоритизации, минимизации и мониторинга рисков, а также уделим особое внимание формированию культуры риск-менеджмента как ключевого фактора устойчивости бизнеса в условиях высокой неопределенности внешней среды.

6.1. Глобальные риски

Современные риски носят глобальный характер и тесно взаимосвязаны друг с другом, так как реализация одного риска часто влечет за собой цепную реакцию в других сферах. Понимание макроэкономической и геополитической обстановки – первый шаг к выявлению угроз для конкретного бизнеса. В условиях высокой неопределенности роль риск-менеджмента становится ключевой при принятии стратегических и операционных управленческих решений, а интеграция риск-ориентированного подхода позволяет не только минимизировать потери,

но и выявить новые возможности для развития, трансформируя неопределенность в конкурентное преимущество [70].

В таблице 6.1 представлены ключевые глобальные вызовы, оказывающие влияние на экономическую стабильность, а также их влияние на процесс принятия управленческих решений.

Таблица 6.1

Глобальные риски и их влияние на управленческие решения

Категория глобального риска	Описание и последствия	Влияние на принятие управленческих решений
Киберугрозы	Рост глобальных кибератак, цифрового шпионажа и дезинформации. Атаки на критическую инфраструктуру, растущая зависимость развитых стран от цифровых систем создают масштабные проблемы, включающие не только угрозу финансовых потерь, но и репутационный ущерб, утечку данных и остановку производств	Усиление требований к цифровой безопасности, необходимость включения киберрисков в корпоративные стратегии. Риск-менеджмент требует регулярного аудита ИТ-систем, внедрения страхования киберрисков, разработки планов непрерывности бизнеса при цифровых сбоях, а также учета человеческого фактора (социальная инженерия)
Технологический разрыв	Ограничение доступа к передовым технологиям и сосредоточение критически важных ноу-хау у узкого круга корпораций и государств усиливают неравенство между странами и компаниями, что ведет к монополизации рынков и зависимости периферийных игроков [71, 72]	Риск-менеджмент должен оценивать зависимость бизнеса от внешних технологий и импортозамещение критических компонентов. Управленческие решения смещаются в сторону создания технологических альянсов, диверсификации поставщиков и патентной защиты. Долгосрочное планирование требует учета риска устаревания технологий [73]
Социальное неравенство	Экономическое, политическое и технологическое неравенство. Пандемия усугубила разрыв в доходах, также прогнозируется рост числа людей, живущих в крайней нищете, что ведет к ухудшению психологического здоровья населения, поляризации общества и росту социальной напряженности	Управленческие решения должны учитывать социальную стабильность в регионах. Риск-менеджмент включает мониторинг социальных настроений, корректировку кадровой и ценовой политики, развитие программ КСО для снижения репутационных рисков. Компании вынуждены адаптировать ассортимент и маркетинговые стратегии под меняющуюся структуру спроса
Трансформация рынка труда	Структурное ухудшение рынка труда под влиянием автоматизации, цифровизации и демографических изменений. Рост безработицы, неполной занятости, нестабильных контрактов и нарушение прав работников приводят к снижению человеческого капитала и потере квалификации	Риск-менеджмент в HR-сфере требует прогнозирования дефицита кадров, оценки эффективности программ переобучения и удержания ключевых сотрудников. Управленческие решения фокусируются на автоматизации рутинных процессов, гибких форматах занятости и инвестициях в корпоративное образование для снижения зависимости от внешнего рынка труда

Категория глобального риска	Описание и последствия	Влияние на принятие управленческих решений
Геополитическая нестабильность	Включает вооруженные конфликты, торговые войны, санкционное давление, рост протекционизма и политическую поляризацию, что приводит к разрыву логистических цепочек, волатильности валют и сырьевых рынков, ограничению доступа к капиталам и рынкам сбыта [74]	Требует сценарного планирования и стресс-тестирования бизнес-модели. Риск-менеджмент инициирует диверсификацию цепочек поставок, хеджирование валютных рисков, пересмотр инвестиционных планов в нестабильных регионах [75]. Управленческие решения становятся более консервативными, с акцентом на устойчивость и непрерывность бизнеса
Экологические и климатические риски	Учащение природных катастроф, изменение климата, дефицит пресной воды и ресурсов, ужесточение экологического регулирования [76]	Влияет на долгосрочное планирование, выбор локаций производств, страховые тарифы. Риск-менеджмент требует интеграции ESG-факторов в корпоративную стратегию, внедрения «зеленых» технологий и учета углеродного следа в отчетности для соответствия требованиям инвесторов и регуляторов [77, 78]
Демографические изменения	Старение населения в развитых странах, рост населения в развивающихся регионах, миграционные потоки	Влияет на структуру спроса, доступность рабочей силы, пенсионную нагрузку. Риск-менеджмент требует адаптации продуктовой линейки под возрастные категории, управления межкультурными командами и учета миграционных рисков в кадровой политике

Адаптация российской экономики к глобальным рискам происходит в условиях беспрецедентного санкционного давления и структурной трансформации. Анализ текущей ситуации позволяет выделить следующие ключевые тенденции и прогнозы до 2035 г. [79]:

1. Внешнеэкономические и сырьевые риски. Ключевым внешним риском для России остается волатильность мировой экономики и риск глобального кризиса. Перегрев американского фондового рынка во второй половине 2020-х гг. может привести к падению цен на сырьевые товары – нефть, газ, металлы и химическую продукцию, что окажет прямое влияние на доходы российского бюджета и экономический рост независимо от геополитической ситуации. Министерство экономического развития РФ в своем консервативном прогнозе на 2026–2028 гг. учитывает эскалацию торговых войн, замедление мировой экономики (особенно Китая) и ужесточение санкций [80]. Вероятность восстановления прежних экономических отношений с ЕС в ближайшее десятилетие остается маловероятной, а дальнейшее развитие получит переориентация на рынки Азии (Китай, Индия), Турции, ОАЭ и Африки.

2. Технологические риски и зависимость. Одним из наиболее критичных вызовов является технологический разрыв. По данным иностранных источников, фактическая технологическая независимость России существенно отстает от заявленных целей: в высокоскоростном железнодорожном транспорте – лишь 15 %, в судостроении и энергетическом машиностроении – 30 %, в производстве беспилотных систем – 40 %. Особую озабоченность вызывает растущая зависимость от китайских технологий: доля Китая в поставках микрочипов достигла около 90 %, что создает новые долгосрочные риски односторонней зависимости. В ближайшее десятилетие Россия, вероятно, сохранит зависимость от импорта высокотехнологичной продукции, что потребует от бизнеса особого внимания к диверсификации поставщиков и развитию собственных компетенций в критических областях.

3. Геополитическая нестабильность и военные риски. На Западе активно обсуждается сценарий возможных крупномасштабных военных действий в Европе до 2030 г., причем 2030 г. называется наиболее вероятным сроком. Это создает долгосрочный фон высокой неопределенности для бизнеса. Одновременно сохраняется риск дальнейшей конфронтации по линии активов. Конфискация российских суверенных активов, по оценкам Росконгресса, может снизить доверие к евро и создать предпосылки для развала ЕС, но для российского бизнеса это означает риск потери зарубежных инвестиций и осложнение трансграничных расчетов.

Несмотря на риски, российская экономика демонстрирует адаптацию: новые логистические маршруты и рынки сбыта частично компенсировали потери от разрыва связей с Западом. Дальнейшее развитие восточного и южного векторов рассматривается как стратегический приоритет: до 2035 г. экономика, вероятно, будет функционировать в режиме «высоких ставок» и структурных ограничений на рынке труда, а успех будет сопутствовать компаниям, способным выстроить эффективный риск-менеджмент, учитывающий как внешние шоки, так и внутренние дисбалансы.

Глобальные риски формируют сложный и динамичный фон, на котором принимаются управленческие решения, их ключевая особенность – взаимосвязанность, например, климатические изменения усиливают социальное неравенство, а геополитические конфликты усугубляют технологический разрыв. В этих условиях риск-менеджмент перестаёт быть вспомогательной функцией и становится неотъемлемой частью стратегического управления.

Современный риск-менеджмент выполняет три ключевые функции при принятии решений:

- 1) диагностическую – идентификация и оценка взаимосвязей глобальных угроз с учетом региональной специфики;
- 2) защитную – создание резервов, диверсификация и планы непрерывности предпринимательской деятельности;
- 3) стратегическую – выявление возможностей в условиях неопределенности.

Компании, которые системно подходят к анализу глобальных угроз и интегрируют риск-мышление в корпоративную культуру, получают конкурентное преимущество за счет способности быстро адаптироваться к изменениям, защищать свои активы и использовать возникающие возможности. Эффективная система риск-менеджмента позволяет не только снижать неопределенность,

но и повышать качество и устойчивость решений на всех уровнях управления – от операционных до долгосрочных стратегических.

6.2. Основные понятия и определения

Уверенное использование терминологии риск-менеджмента позволяет ЛПР точно идентифицировать угрозы, оценивать их влияние и выстраивать коммуникацию между всеми уровнями управления – от операционных сотрудников до высшего руководства. В контексте принятия управленческих решений понимание базовых категорий риск-менеджмента становится фундаментом для разработки стратегий, распределения ресурсов и оценки эффективности деятельности компании.

Рассмотрим расширенный перечень основных понятий и определений, необходимых для интеграции риск-ориентированного подхода в процесс управления (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Основные понятия и определения

Термин	Определение	Назначение
Риск	Возможность наступления внешнего или внутреннего события, влияющего на достижение целей объекта управления (государства, компании, отдела), которое характеризуется причинами возникновения и последствиями реализации, выражается через сочетание ущерба и вероятности	Позволяет ЛПР идентифицировать потенциальные отклонения от плана и учитывать неопределенность при постановке целей и распределении ресурсов
Вероятность риска	Степень возможности наступления события, измеряемая от 0 до 1 в количественном подходе или через качественные категории (низкая, средняя, высокая)	Используется для приоритизации рисков: управленческие решения в первую очередь направлены на риски с высокой вероятностью реализации
Уровень риска	Произведение вероятности возникновения риска на размер возможных финансовых потерь (математическое ожидание потерь) либо интегральная оценка по нескольким критериям	Применяется для сравнения рисков между собой и обоснования инвестиций в мероприятия по снижению риска
Степень риска	Качественная характеристика величины риска и его вероятности: 1) допустимый – угроза потери прибыли; 2) критический – возможен недостаток выручки для покрытия расходов; 3) катастрофический – возможны потеря капитала, имущества и банкротство	Помогает ЛПР классифицировать риски по степени опасности и определять уровень вовлеченности в управление: катастрофические риски требуют внимания совета директоров, допустимые могут управляться на операционном уровне

Термин	Определение	Назначение
Оценка риска	Процесс выявления опасностей, определение их масштабов и возможных последствий	Обеспечивает информационную основу для принятия решений
Приемлемость риска	Ситуация, когда вероятность риска находится в пределах нормативного (стандартного) значения для данной сферы деятельности либо соответствуют установленному уровню риск-аппетита	Определяет границы, в которых ЛПП может принимать решения без дополнительных согласований. Формирует культуру принятия взвешенных решений
Риск-аппетит	Уровень риска, который организация готова принять и стремится удерживать в процессе достижения своих стратегических целей	Ключевой ориентир для стратегического планирования. Определяет, какие проекты могут быть одобрены, а какие отклонены из-за несоответствия риск-профилю компании
Риск-толерантность	Конкретные количественные или качественные границы отклонений от ожидаемых результатов, которые организация способна выдержать без изменения ключевых параметров деятельности	Позволяет установить пределы, в рамках которых менеджеры могут оперативно реагировать на отклонения, не обращаясь к вышестоящему руководству
Оптимизация рисков	Процесс анализа внешних и внутренних факторов риска и выбора наилучшего варианта действий по управлению им (избегание, снижение, передача, принятие)	Непосредственная связь с выбором УР: руководитель сравнивает альтернативы (например, застраховать риск или создать резерв) и выбирает оптимальную с точки зрения затрат и эффективности
Управление риском	Процесс принятия управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь	Интегрируется во все этапы управления – от планирования до контроля и формирует основу для устойчивого развития компании в условиях неопределенности
Владелец риска (Risk Owner)	Лицо или группа лиц, ответственных за управление конкретным риском, мониторинг его уровня и реализацию мероприятий по воздействию на риск	Обеспечивает персональную ответственность за управление рисками. В управленческих решениях позволяет четко распределить зоны ответственности
Ключевые индикаторы риска (KRI)	Метрики, используемые для раннего предупреждения о возрастающем уровне риска (например, текучесть кадров как индикатор кадрового риска, просроченная дебиторская задолженность как индикатор кредитного риска)	Обеспечивают руководителей инструментом мониторинга в режиме, близком к реальному времени, позволяя принимать предупреждающие решения
Стресс-тестирование	Метод оценки устойчивости компании или проекта к экстремальным, но возможным сценариям развития событий (например, резкое падение спроса, скачок курса валют)	Позволяет проверить надежность принимаемых стратегических решений и готовность компании к кризисным ситуациям

Включение риск-менеджмента в процесс принятия управленческих решений означает переход от реактивного управления, функционирующего по принципу реагирования на уже случившееся событие, к проактивному, направленному на предвидение угроз и подготовку. Для современного руководителя владение терминологией риск-менеджмента – это не теоретическое знание, а практический инструмент, позволяющий обосновывать решения перед акционерами и инвесторами, распределять ограниченные ресурсы с максимальной эффективностью, а также выстраивать систему мотивации, учитывающую не только результат, но и риск-профиль принятых решений [81].

6.3. Выявление рисков

Процесс управления рисками носит циклический характер (рис. 6.1) и начинается с ключевого этапа – идентификации рисков. В практике риск-менеджмента данный этап считается критически важным, поскольку риски, не идентифицированные на начальной стадии, впоследствии не могут быть оценены, минимизированы или включены в систему мониторинга. Как справедливо отмечают исследователи в области управления, идентификация рисков представляет собой процесс определения и документирования элементов неопределенности, способных повлиять на достижение поставленных целей, будь то операционные показатели, стратегические инициативы или финансовая устойчивость компании [82].



Рис. 6.1. Процесс управления рисками

Основная цель первого этапа управления рисками заключается в необходимости сформировать максимально полный перечень потенциальных событий, которые могут оказать негативное влияние на бизнес. В рамках современной парадигмы управления идентификация не является разовым мероприятием, а представляет собой непрерывный процесс, интегрированный в планирование и бюджетирование, что позволяет лицу, принимающему решения, перейти от реактивного управления к проактивному предвидению угроз [83].

В современной науке управления сложилась развернутая классификация методов выявления рисков, которые можно разделить на две основные группы: методы сбора информации и методы аналитического моделирования.

1. Методы сбора информации – группа методов, направленная на выявление рисков на основе экспертного знания (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Методы сбора информации о рисках

Метод	Описание и назначение
Анализ первичной документации (документальный аудит)	Изучение организационно-распорядительной документации, бизнес-планов, финансовых отчетов, договоров с контрагентами и рекламаций позволяет выявить уязвимость в действующих процессах. Например, анализ рекламационной документации может указать на системные ошибки в производстве или логистике
Опросы и интервьюирование	Структурированное общение с ключевыми сотрудниками, руководителями подразделений и внешними экспертами. При использовании данного метода сотрудники, непосредственно вовлеченные в операционные процессы, часто обладают уникальной информацией о скрытых угрозах, не фиксируемой формальной отчетностью
Метод Дельфи	Формализованный метод экспертных оценок, предполагающий многоступенчатое анонимное анкетирование специалистов. После каждого тура эксперты знакомятся с обобщенными мнениями коллег, что позволяет корректировать собственную позицию и постепенно приближаться к консенсусной оценке рисков. Данный подход минимизирует влияние авторитетов и психологическое давление в группе
Мозговой штурм	Коллективная генерация идей относительно потенциальных угроз. Эффективность метода достигается за счет синергии креативного мышления участников, что позволяет выявить нетривиальные и слабоструктурированные риски

Методы сбора информации о рисках направлены на всестороннее рассмотрение скрытых угроз функционирования организации; способствуют составлению комплексного перечня актуальных рисков.

2. Методы аналитического моделирования и структурирования, основанные на логическом и системном анализе бизнес-процессов и внешней среды (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Методы аналитического моделирования и структурирования рисков

Метод	Описание и назначение
Дерево денежных потоков	Инструмент, позволяющий провести декомпозицию целей компании. Для этого: 1) формулируется целевой показатель (например, чистая прибыль); 2) цель раскладывается на составляющие элементы: доходная и расходная части, которые, в свою очередь, детализируются до конкретных статей; 3) по каждой статье задается вопрос «Какие внутренние или внешние события способны увеличить данную статью расходов или снизить доходы?»

Метод	Описание и назначение
SWOT-анализ в риск-контексте	Традиционный инструмент стратегического анализа адаптируется для идентификации рисков, при этом слабые стороны и угрозы являются прямыми источниками рисков, а сильные стороны и возможности рассматриваются как факторы, снижающие уязвимость
Анализ сценариев	Метод, основанный на построении альтернативных моделей будущего (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный сценарий). Анализ пессимистичного сценария позволяет идентифицировать события с низкой вероятностью, но катастрофическими последствиями
Классификационные схемы	Использование готовых классификаторов рисков (отраслевых, корпоративных). Типовая классификация предполагает деление на внутренние и внешние риски

На рисунке 6.2 представлен пример визуализации дерева денежных потоков, позволяющего комплексно рассмотреть деятельность организации, не упустив ни один бизнес-процесс.

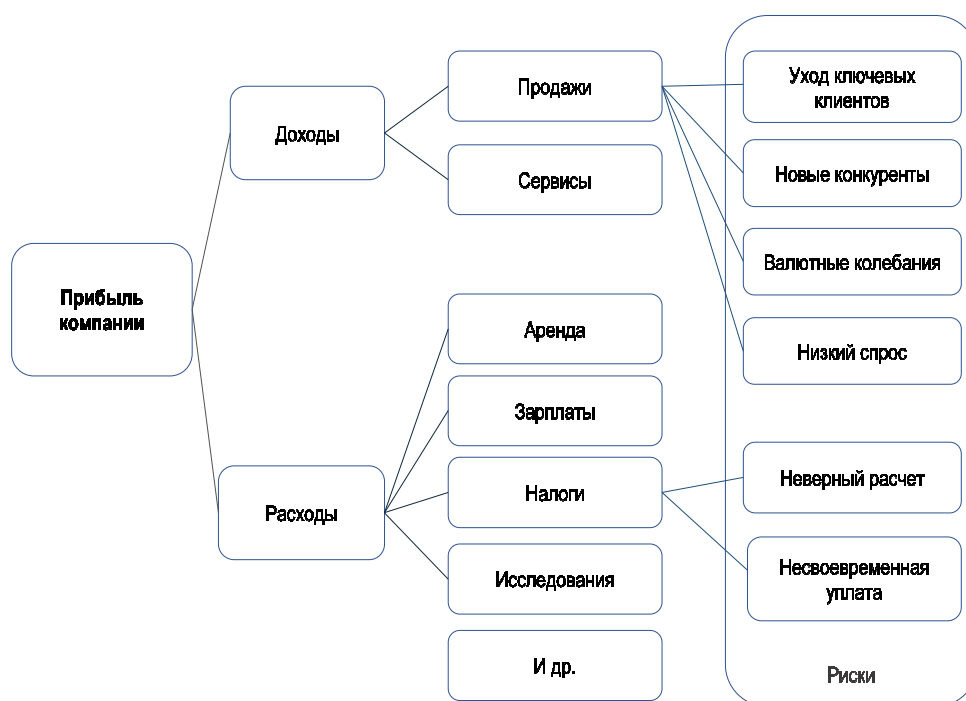


Рис. 6.2. Пример построения дерева денежных потоков

Итогом этапа идентификации является формирование первичного реестра рисков, который представляет собой документ, включающий структурированную

таблицу, содержащую информацию: о наименовании и описании риска; о факторах (причинах) возникновения; о предполагаемых последствиях; о предварительном владельце риска (структурное подразделение или должностное лицо, чья деятельность связана с данным риском). Следует подчеркнуть, что на этапе выявления количественная оценка ущерба и вероятности не производится; это задача следующего этапа анализа, однако качество идентификации напрямую определяет эффективность всей последующей системы риск-менеджмента.

6.4. Анализ и приоритизация рисков

Этап анализа и приоритизации рисков представляет собой процесс трансформации выявленных факторов неопределенности из качественного описания в измеримые категории, пригодные для сравнения и ранжирования. Цель анализа рисков заключается не в тотальной минимизации всех угроз, что экономически нецелесообразно, а в фокусировании внимания ЛПР и ресурсов на наиболее значимых рисках, способных оказать существенное влияние на достижение стратегических и операционных целей организации.

Согласно стандартам риск-менеджмента (в частности, ISO 31000), анализ рисков предполагает детальное рассмотрение неопределенностей, источников их возникновения, положительных и отрицательных последствий, а также вероятности их реализации. Результатом анализа является понимание уровня риска, которое служит основой для последующей его оценки и выбора методов воздействия.

В основе приоритизации рисков лежат два фундаментальных параметра: вероятность наступления и размер потенциального ущерба. Производной от этих двух параметров является категория «уровень риска», представляющая собой математическое ожидание потерь (произведение вероятности на ущерб) либо интегральную оценку, позволяющую сравнивать риски между собой.

В современной науке и практике управления существуют два подхода к анализу рисков, которые могут применяться как изолированно, так и в комбинации: качественный и количественный. Качественные методы анализа направлены на установление приоритетов без использования строгих математических вычислений, что делает их незаменимыми в условиях дефицита статистической информации или при анализе слабоструктурированных проблем; к ним относятся нижеперечисленные инструменты.

1. Метод экспертных оценок. Представляет собой структурированную процедуру опроса специалистов с использованием контрольных вопросов. Для первичной приоритизации разрабатываются чек-листы, где каждый положительный ответ свидетельствует в пользу высокой значимости риска. Например, если по категории «вероятность» получено более четырех положительных ответов из пяти возможных, риск классифицируется как высоковероятный и требует детальной проработки. Данный метод позволяет быстро «отсеять» несущественные угрозы.

2. Карта рисков. Наиболее распространенный инструмент визуализации и приоритизации, при использовании которого риски наносятся на двумерную

матрицу, где по оси абсцисс откладывается вероятность, по оси ординат – тяжесть последствий. Матрица традиционно делится на цветовые зоны по яркости:

- светлая (или зеленая) зона включает риски, не требующие активного управления; они располагаются в левом нижнем углу карты;
- нейтральная (или желтая) зона содержит те риски, которые требуют регулярного мониторинга и назначения ответственных;
- яркая (или красная) зона включает риски, неприемлемые для организации, требующие немедленного вмешательства высшего руководства и разработки планов минимизации. Данные риски располагаются в правом верхнем углу карты (рис. 6.3).

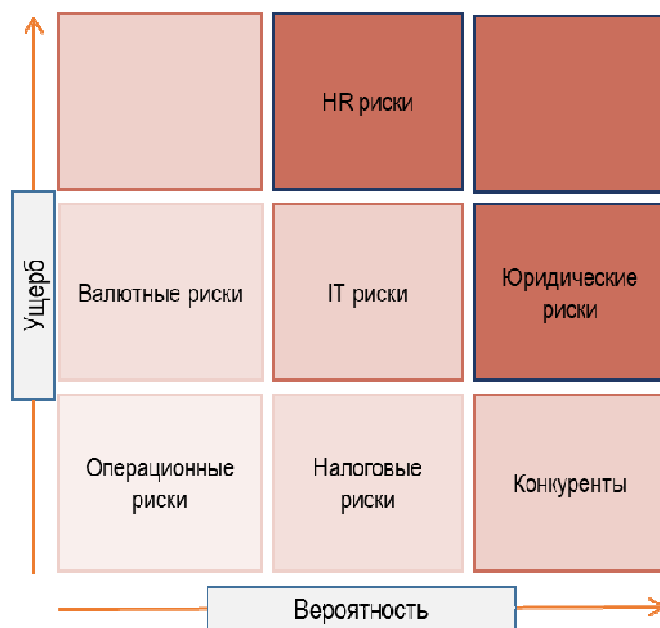


Рис. 6.3. Пример построения карты рисков

3. Методика «Галстук-бабочка». Метод, позволяющий провести декомпозицию риска и визуализировать причинно-следственные связи (рис. 6.4).

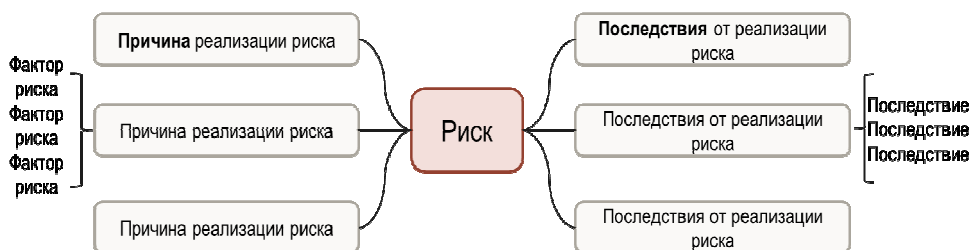


Рис. 6.4. Метод анализа рисков «Галстук-бабочка»

Диаграмма строится следующим образом: в центре располагается рисковое событие («узел»), слева от узла идентифицируются угрозы (причины) и барьеры, предотвращающие реализацию угроз. Справа от узла описываются последствия и меры, смягчающие их воздействие (барьеры восстановления). Данный подход позволяет обнаружить скрытые взаимозависимости между рисками и точками контроля.

Количественные методы нацелены на получение численной оценки рисков, что необходимо для обоснования крупных инвестиций в защитные мероприятия и расчета резервов. Рассмотрим некоторые из них [84].

1. Анализ чувствительности. Метод, позволяющий оценить степень влияния изменения одного фактора (например, цены на сырье, курса валют) на результирующий показатель (например, чистую приведенную стоимость проекта – NPV). Чем сильнее отклонение итогового показателя при фиксированном изменении параметра, тем выше чувствительность проекта к данному риску.

2. Сценарный анализ. Данный метод предполагает развитие анализа чувствительности, включающее оценку изменения итоговых показателей при одновременном варьировании нескольких факторов. Традиционно рассматриваются три сценария:

- базовый – наиболее вероятный, основанный на ожидаемых значениях параметров;

- оптимистичный – предполагающий благоприятное стечение обстоятельств;

- пессимистичный – стресс-сценарий, который моделирует наихудшее развитие событий, например потеря ключевого поставщика в сочетании с падением спроса.

3. Имитационное моделирование (метод Монте-Карло). Наиболее сложный количественный метод, заключающийся в многократном (тысячи итераций) просчете модели проекта со случайным изменением входных параметров в заданных диапазонах. Результатом данного расчета является не точечная оценка, а распределение вероятностей итогового показателя (например, вероятность получения убытка составляет 15 %) [85].

При использовании качественных и количественных методов в контексте принятия управленческих решений принципиально важным является учет субъективности восприятия риска. Исследования в области поведенческой экономики (Д. Канеман, А. Тверски) показывают, что ЛПП подвержены систематическим ошибкам, искажающим объективную картину. Во-первых, руководитель подвержен ментальной ловушке «эвристике доступности», которая проявляется, когда оценка вероятности риска основывается на легкости, с которой примеры приходят на ум, а яркие, недавние или драматичные события (например, недавний сбой в IT-системе) переоцениваются, в то время как рутинные, но статистически более вероятные угрозы недооцениваются. Во-вторых, распространенной является когнитивное искажение «якорение», которое заключается в приверженности ЛПП первоначальной информации («якорю»). Если риск был изначально сформулирован как «незначительный», последующие оценки, даже

противоречащие данным, будут тяготеть к исходной точке. В-третьих, при оценке рисков ЛПР подвержены иллюзии контроля, т. е. тенденции переоценивать собственное влияние на события, особенно со стороны лиц, занимающих высокие руководящие позиции, что ведет к недооценке внешних, неподконтрольных рисков. В-четвертых, руководители зачастую недооценивают риски, связанные с большой выгодой; в тех ситуациях, где потенциальная выгода велика, ЛПР склонны игнорировать или минимизировать связанные с проектом риски (так называемый «эффект Одиссея»).

Этап анализа и приоритизации выполняет функцию «фильтра» в системе риск-менеджмента, трансформируя неструктурированный перечень угроз в иерархически упорядоченную систему приоритетов. Применение комбинации качественных методов и количественного моделирования позволяет ЛПР получить объемное представление о риск-профиле компании. Ключевой вывод заключается в том, что анализ рисков не является самоцелью, а служит информационной основой для принятия взвешенных управленческих решений, при этом осознание ограниченности человеческой когнитивной системы и учет возможных ментальных ловушек являются признаком высокой управленческой культуры и необходимым условием формирования объективной оценки, минимизирующей искажения в процессе выбора стратегии развития организации.

6.5. Минимизация рисков

Процесс управления рисками в современной организации представляет собой непрерывный циклический процесс, и его наиболее значимой с практической точки зрения фазой является разработка и внедрение мероприятий, направленных на снижение уровня угроз до приемлемого. Цель данного этапа заключается не в тотальном устранении всех возможных рисков, что зачастую является невозможным; подлинная задача состоит в обеспечении устойчивости бизнес-модели путем целенаправленного воздействия либо на вероятность наступления неблагоприятного события, либо на размер потенциального ущерба, который это событие может повлечь. Минимизация рисков, таким образом, выполняет функцию связующего звена между теоретическим анализом, зафиксированным в реестре рисков, и реальными управленческими решениями, которые защищают организацию от неопределенности внешней и внутренней среды. При этом для каждого разработанного мероприятия должны быть четко определены сроки исполнения и назначены ответственные лица, что превращает риск-менеджмент из абстрактной методологии в действенный механизм управления предприятием [86].

В современной теории и практике принятия управленческих решений на основе риск-менеджмента традиционно выделяют четыре базовые стратегии реагирования на риски [87]. Каждая из этих стратегий реализуется через конкретные инструменты и способы, выбор которых зависит от природы риска, ресурсных возможностей организации и ее готовности принимать на себя определенный уровень неопределенности (табл. 6.5).

Стратегии реагирования на риски

Стратегия	Описание	Пример
Уклонение	Отказ от действий, связанных с риском, выбор альтернативного пути	Отказ от выхода на нестабильный новый рынок
Передача	Перенос ответственности за риск на третью сторону	Страхование имущества, аутсорсинг бухгалтерии
Снижение	Уменьшение вероятности или последствий риска	Внедрение системы пожарной безопасности, резервное копирование данных
Принятие	Осознанное принятие риска с покрытием убытков из собственных средств	Формирование резервного фонда на случай колебаний валютных курсов

При этом каждая из представленных стратегий включает конкретные способы минимизации рисков (рис. 6.5).

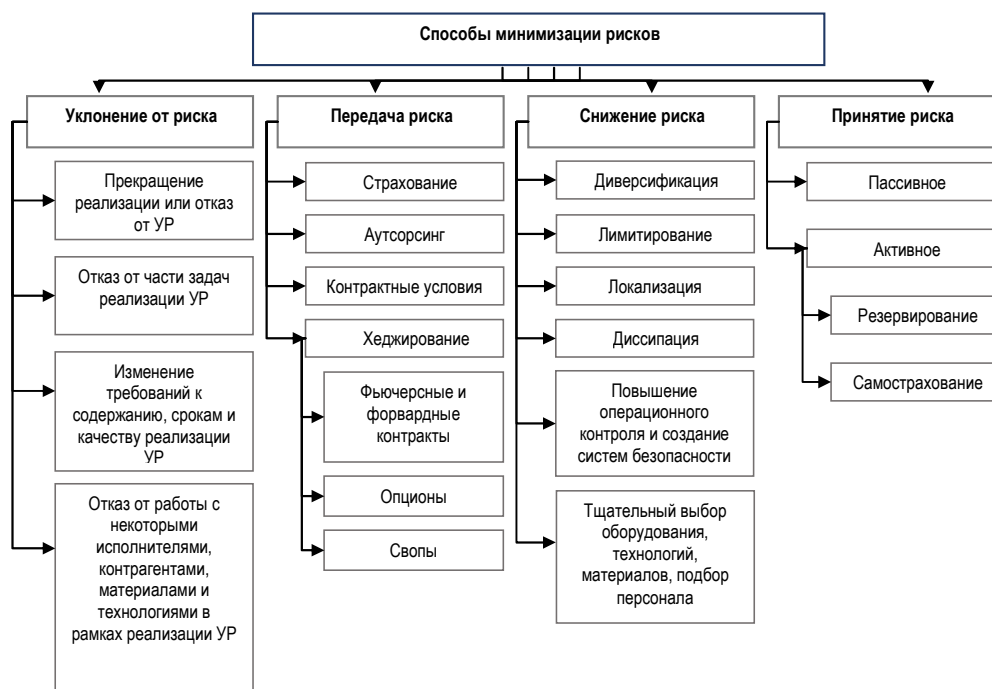


Рис. 6.5. Способы минимизации рисков

Стратегия уклонения, которая представляет собой наиболее радикальный способ защиты от угроз, предполагает полный отказ от деятельности или от отдельных действий, которые генерируют неприемлемый для организации уровень риска. Данная стратегия применяется в тех ситуациях, когда потенциальные потери оцениваются как катастрофические, а возможности контроля над источником риска практически отсутствуют. В рамках данной стратегии могут приниматься следующие управленческие решения: прекращение реализации или отказ от управленческого решения в целом; отказ от части задач реализации управленческого решения; изменение требований к содержанию, срокам и качеству реализации управленческого решения; отказ от работы с некоторыми исполнителями, контрагентами, материалами и технологиями в рамках реализации управленческого решения.

Однако при принятии таких решений ЛПР организации следует отдавать себе отчет в том, что уклонение от одного риска неизбежно может привести к возникновению других, как это происходит, например, когда отказ от выхода на новый, но нестабильный рынок оборачивается потерей потенциальной доли рынка и конкурентных позиций в долгосрочной перспективе. Стратегия передачи риска, в отличие от уклонения, не устраняет угрозу как таковую, но перекладывает ответственность за финансовые последствия ее реализации или за выполнение рискованной функции на третью сторону. Наиболее классическим инструментом реализации данной стратегии выступает страхование, при котором организация за определенную плату передает страховой компании риски имущественных потерь, ответственности перед третьими лицами или утраты здоровья сотрудников. Другим распространенным способом передачи риска является аутсорсинг, означающий передачу непрофильных или потенциально опасных функций специализированным организациям, обладающим большими компетенциями в соответствующей области. В финансовой сфере широкое распространение получило хеджирование, представляющее собой защиту от ценовых и валютных рисков посредством использования производных финансовых инструментов [88].

Стратегия снижения риска является наиболее активной и часто используемой на практике, поскольку она предполагает разработку и внедрение различных контрольных процедур, направленных на уменьшение либо вероятности наступления рискованного события, либо размера потенциального ущерба от его реализации. Именно в рамках этой стратегии происходит наиболее тесное взаимодействие системы управления рисками и системы внутреннего контроля организации.

К числу ключевых инструментов снижения риска относятся:

- диверсификация – распределение активов, поставщиков, рынков сбыта или направлений деятельности с целью снижения зависимости организации от какого-либо одного источника риска;
- лимитирование – установление предельных норм или лимитов на концентрацию рисков, объем заемных средств или размер одной сделки;

- локализация – выделение наиболее рискованных видов деятельности в обособленные структурные подразделения или дочерние компании;
- диссипация – распределение риска во времени или между участниками проекта;
- повышение операционного контроля – внедрение систем безопасности, организация регулярного резервного копирования данных, дублирование критически важных узлов оборудования и установка систем пожаротушения;
- тщательный отбор – усиление требований к квалификации персонала, выбор проверенного оборудования и надежных технологий.

Стратегия принятия риска применяется в отношении тех угроз, которые невозможно или экономически нецелесообразно передавать, снижать или избегать; она предполагает, что организация осознанно берет на себя ответственность за возможные убытки. Принятие риска может быть пассивным, когда риск фиксируется в реестре, но никаких активных действий до наступления события не предпринимается и убытки покрываются из текущего дохода, что обычно допустимо только для рисков с низким уровнем потенциального влияния. Активное принятие риска, напротив, предполагает создание резервных фондов или запасов, что в теории риск-менеджмента получило название самострахования.

Выбор конкретной стратегии и способов минимизации не может быть случайным и должен базироваться на четком понимании природы источника риска. В этой связи ключевое значение приобретает анализ того, является ли источник риска внутренним, т. е. поддающимся контролю со стороны организации, или внешним, т. е. находящимся вне сферы ее прямого влияния. Внешние риски, к числу которых относятся политические, макроэкономические и природные угрозы, чаще всего передаются страховым компаниям или принимаются с формированием соответствующих резервов, тогда как внутренние операционные, кадровые и технологические риски могут и должны быть объектом активного снижения или в крайнем случае уклонения.

Результаты работы по минимизации рисков подлежат обязательному и тщательному документированию, причем основным документом, фиксирующим весь цикл управления конкретным риском от его идентификации до контроля остаточного уровня, выступает реестр рисков. Согласно требованиям ГОСТ Р 51901.22, реестр риска представляет собой форму записи информации об идентифицированном риске и служит не просто архивом, а действующим планом мероприятий [89]. В международной практике принято, что формулировка риска в реестре должна строиться по принципу, раскрывающему причинно-следственную связь, а именно вследствие определенной причины существует риск того, что конкретное событие произойдет, что в свою очередь приведет к определенным последствиям.

В таблице 6.6 представлена структура документа, отражающая все ключевые этапы управления риском от выявления до минимизации.

Таблица 6.6

Форма реестра рисков

Описание риска	Последствия от реализации	Ущерб от риска	Вероятность риска	Оценка риска	Мероприятия по снижению	Владельцы и сроки
Шаг 1. Выявление рисков		Шаг 2. Анализ рисков		Шаг 3. Минимизация рисков		

Более детальная форма реестра, используемая в международной практике, включает не только перечень угроз, но и четкую взаимосвязь между причиной, событием и последствием, а также оценку остаточного риска после внедрения запланированных мероприятий (табл. 6.7).

Таблица 6.7

Пример заполнения реестра рисков

Описание риска (причина – событие – последствие)	Ущерб	Вероятность	Уровень риска	Стратегия и мероприятия	Владелец и срок	Остаточный риск	Статус
Причина: отсутствие регулярного резервного копирования Событие: сбой сервера. Последствие: потеря данных и простой	5 млн руб.	Высокая	Критический	Снижение: внедрение автоматизированной системы бэкапа с репликацией в облако	Тех. директор, до 01.12	Низкий	В работе
Причина: волатильность валютного рынка Событие: резкий рост курса валют. Последствие: удорожание импортных материалов	10 млн руб.	Средняя	Высокий	Передача: заключение форвардных контрактов на 70 % объема закупок	Фин. директор, ежеквартально	Примлемый	Выполнено

Оценка остаточного риска, т. е. уровня угрозы после внедрения запланированных мер, является критически важным показателем для понимания реальной

эффективности управления: если после реализации мероприятий остаточный риск превышает установленный организацией допустимый уровень, требуется либо корректировка выбранных мер, либо возврат к этапу анализа и выбору альтернативной стратегии реагирования.

Эффективная минимизация рисков невозможна без четкого распределения ответственности между различными уровнями управления организацией, и в этой связи широкое признание получила модель трех линий защиты, рекомендованная стандартами COSO и Минфином России. Первую линию защиты составляют владельцы рисков, т. е. операционные менеджеры, которые в своей повседневной деятельности идентифицируют возникающие угрозы и внедряют корректирующие мероприятия [90]. Вторую линию защиты представляет функция координации рисков, обычно реализуемая специализированным подразделением риск-менеджмента, которое разрабатывает методологию, консолидирует реестр рисков и помогает операционным менеджерам выбирать оптимальные методы минимизации [91]. Наконец, третью линию защиты образует служба внутреннего аудита, которая независимо оценивает, насколько эффективно первая и вторая линии выполняют свои функции по управлению рисками [92].

Минимизация рисков представляет собой сложный и многокомпонентный процесс, который требует от менеджмента организации глубокого понимания природы угроз, умения применять широкий спектр инструментов и способности органично интегрировать эти решения в общую архитектуру корпоративного управления. Ключевым условием эффективности данного этапа выступает неукоснительное следование управленческому циклу, включающему анализ источников риска, обоснованный выбор метода реагирования, тщательное документирование принятых решений в реестре рисков и последующий мониторинг уровня остаточного риска. Использование модели трех линий защиты гарантирует, что ответственность за снижение рисков не будет размыта между подразделениями, а применение формализованного реестра рисков в соответствии с требованиями национальных стандартов превращает совокупность управленческих решений в прозрачный, контролируемый и адаптируемый план действий. В современной динамичной среде способность организации не просто реагировать на возникающие угрозы, но и выбирать экономически оптимальные и стратегически обоснованные способы их минимизации становится не просто функцией внутреннего контроля, а важнейшим источником ее конкурентного преимущества и надежной гарантией долгосрочной устойчивости в условиях неизбежной неопределенности.

6.6. Мониторинг и пересмотр рисков

Процесс управления рисками не завершается разработкой и внедрением мероприятий по минимизации, поскольку риски по своей природе не являются статичными, так как внутренняя и внешняя среда организации непрерывно изменяется: появляются новые технологии, трансформируется законодательство, меняется рыночная конъюнктура, возникают ранее не существовавшие угрозы

и возможности. В этой связи мониторинг и пересмотр рисков представляют собой неотъемлемую и постоянно действующую составляющую всего цикла риск-менеджмента, которая обеспечивает обратную связь и позволяет системе управления рисками оставаться адекватной текущим условиям деятельности.

Основная цель этапа мониторинга и пересмотра рисков заключается в повышении качества и эффективности разработки, реализации и результатов всего процесса управления рисками. Мониторинг должен носить как непрерывный характер, позволяя отслеживать текущее состояние ключевых рисков и статус реализации запланированных мероприятий, так и периодический, предполагающий плановый всесторонний пересмотр всей риск-системы организации. Периодичность такого пересмотра должна быть закреплена во внутренних нормативных документах компании и может составлять, например, один раз в квартал или полугодие, однако в условиях высокой неопределенности среды целесообразно проводить его чаще.

Основаниями для внеочередного пересмотра карты и реестра рисков могут служить любые существенные изменения в деятельности организации: внедрение новых производственных процессов или оборудования, организационно-штатные изменения, появление новых видов продукции или выход на новые рынки, а также значимые внешние события, такие как изменение законодательства или экономические кризисы. Игнорирование необходимости своевременной актуализации данных о рисках приводит к тому, что управленческие решения принимаются на основе устаревшей информации, а средства и усилия направляются на борьбу с угрозами, утратившими актуальность, в то время как новые риски остаются без внимания.

Важнейшим источником информации для мониторинга выступают сами сотрудники организации, ежедневно сталкивающиеся с операционными проблемами и нестандартными ситуациями. Зачастую именно персонал среднего и низового звена первым замечает симптомы реализации риска или появление новых угроз, которые еще не видны на уровне руководства. В связи с этим система мониторинга должна включать регулярное общение с коллегами посредством интервью, анкетирования или групповых семинаров, что позволяет выявлять так называемые «тихие сигналы» и накапливать экспертные знания для более точной оценки рискованной среды.

Процесс мониторинга и пересмотра включает в себя несколько последовательных действий, которые должны быть четко спланированы и обеспечены необходимыми ресурсами:

- 1) планирование – определение сроков, периодичности и конкретных направлений проверки (например, мониторинг исполнения плана мероприятий, пересмотр оценок вероятности и ущерба по ранее выявленным рискам, поиск новых рисков);

- 2) сбор информации – получение данных из различных источников, включая оперативную отчетность, результаты внутренних проверок, жалобы и рекламации, данные о произошедших инцидентах, а также обратную связь от сотрудников и внешнюю аналитику;

3) анализ полученной информации – сопоставление текущего состояния рисков с их целевыми (приемлемыми) уровнями, оценка эффективности реализованных мероприятий, выявление причин отклонений;

4) документирование результатов – фиксация выводов по итогам мониторинга, включая обновленные оценки, выявленные новые риски, а также рекомендации по корректировке планов;

5) представление обратной связи – доведение результатов мониторинга до сведения всех заинтересованных сторон, включая владельцев рисков, высшее руководство и при необходимости внешних контрагентов.

Ключевым практическим итогом мониторинга выступает актуализация документов по рискам, а именно реестра рисков и карты рисков. Актуализация представляет собой регулярно проводимую переоценку значимости уже идентифицированных рисков, а также выявление и включение в реестр новых рисков, присущих текущему и будущим периодам деятельности. По итогам пересмотра из реестра могут исключаться риски, уровень которых снизился до пренебрежимо малого или которые полностью реализовались и более не актуальны. Для рисков, сохраняющих высокую значимость, могут корректироваться планы мероприятий, ужесточаться контрольные процедуры или пересматриваться назначенные ответственные лица. Результаты мониторинга должны быть интегрированы в общую систему измерения эффективности деятельности организации и учитываться при формировании отчетности для высшего руководства и надзорных органов.

6.7. Культура управления рисками

Разработка и внедрение даже самых совершенных методологий, реестров и регламентов управления рисками не способны обеспечить желаемого результата, если они не находят понимания и поддержки у сотрудников организации. Как справедливо отмечается в теории риск-менеджмента, управление рисками представляет собой лишь 10 % формального процесса и целых 90 % корпоративной культуры. Культура управления рисками представляет собой совокупность разделяемых сотрудниками ценностей, убеждений и моделей поведения, которые определяют то, как в организации идентифицируют, обсуждают и реагируют на риски и возможности. Именно культура создает ту среду, в которой открытая коммуникация о рисках становится нормой, а не исключением, и где каждый сотрудник понимает свою роль в обеспечении устойчивости бизнеса [93].

Формирование зрелой культуры риск-менеджмента является одной из наиболее сложных и долгосрочных задач, стоящих перед руководством организации, поскольку она требует изменения устоявшихся моделей мышления и поведения. В организациях с низким уровнем культуры риски замалчиваются, информация о произошедших сбоях скрывается, а сотрудники опасаются сообщать руководству о потенциальных проблемах, предпочитая дожидаться, пока ситуация разрешится сама собой или пока ответственность можно будет переложить на других. Напротив, в организациях с развитой культурой управления рисками

формируется атмосфера психологической безопасности, при которой открытое обсуждение ошибок и угроз воспринимается не как признак некомпетентности, а как проявление профессионализма и заботы об общем деле.

Для целенаправленного формирования и поддержания культуры управления рисками может использоваться целый комплекс взаимосвязанных мер, затрагивающих различные аспекты организационной жизни, которые должны быть системными и последовательными в своей реализации (табл. 6.8).

Таблица 6.8

Меры развития культуры управления рисками

Действие	Описание
Запрос обратной связи	Регулярно спрашивать сотрудников о наблюдаемых ими рисках, проводить интервью, анкетирование и групповые семинары для выявления «тихих сигналов»
Назначение ответственных	Закрепить за основными рисками конкретных владельцев из числа руководителей и ключевых специалистов, наделив их необходимыми полномочиями
Интеграция в КРІ	Включить компетенции по управлению рисками и выполнение мероприятий по снижению рисков в ключевые показатели эффективности сотрудников и подразделений
Связь с бюджетом	Увязать процессы риск-менеджмента с процессами бюджетирования, обеспечивая финансирование мероприятий по снижению рисков и предупреждая их формальный характер
Поощрение «сигнальщиков»	Создать систему материального и нематериального поощрения для сотрудников, которые открыто говорят о рисках и проблемах до наступления критических событий
Информирование	Регулярно распространять информацию о ключевых рисках, способах их предотвращения и результатах мониторинга между всеми сотрудниками, используя внутренние коммуникационные каналы

Процесс внедрения культуры управления рисками требует применения разнообразных методов, воздействующих как на формальные структуры и процессы, так и на неформальные отношения и установки сотрудников. Прежде всего, необходимо обеспечить поддержку и приверженность высшего руководства, поскольку именно лидеры организации задают стандарты поведения и демонстрируют своим примером отношение к управлению рисками.

Важнейшим методом внедрения выступает обучение и повышение осведомленности о рисках. Регулярные тренинги, семинары и лекции должны не только знакомить сотрудников с методологией и инструментарием риск-менеджмента, но и формировать понимание того, почему управление рисками важно для каждого работника и как оно связано с достижением как общекорпоративных, так и личных целей. Обучение должно быть дифференцированным: для высшего руководства акцент делается на стратегических аспектах и риск-аппетите,

для линейных менеджеров – на идентификации и оценке операционных рисков, для рядовых сотрудников – на действиях при первых признаках реализации риска и каналах информирования.

Еще одним действенным методом является интеграция риск-ориентированного мышления в существующие управленческие процессы и регламенты. Вместо создания параллельной и зачастую воспринимаемой как обременительная системы отчетности, целесообразно встраивать вопросы управления рисками в уже привычные для сотрудников процедуры, такие как еженедельные оперативные совещания, планерки, защита проектов или подготовка квартальных отчетов. Например, на оперативных совещаниях можно ввести постоянный пункт повестки, посвященный обсуждению текущих угроз и статуса выполнения мероприятий, что постепенно сформирует привычку регулярно обращаться к этой теме.

Не менее значимым методом выступает совершенствование систем мотивации и стимулирования, так как, помимо формального включения показателей по управлению рисками в KPI, важно создавать неформальные механизмы поощрения желательного поведения: это может быть публичное признание заслуг сотрудников, выявивших значимые риски или предложивших эффективные меры защиты, вручение памятных подарков или благодарственных писем, а также учет такого поведения при формировании кадрового резерва и планировании карьерных перемещений.

Наконец, важнейшим методом является создание и поддержание открытых каналов коммуникации о рисках. У сотрудников должна быть возможность сообщать о наблюдаемых проблемах, не опасаясь негативных последствий, для чего могут использоваться анонимные ящики для сбора предложений, специализированные разделы на корпоративном портале, прямые линии с руководством, а также регулярные встречи руководителей с коллективом, на которых любой сотрудник может задать вопрос или высказать опасение. При этом руководство должно не только выслушивать, но и реагировать на поступающие сигналы, демонстрируя, что информация о рисках используется для принятия решений, а не для поиска виноватых.

Культура управления рисками представляет собой фундамент, на котором только и может строиться эффективная и устойчивая система риск-менеджмента. Без сформированной культуры даже самые совершенные методологии и регламенты остаются мертвым грузом, воспринимаются сотрудниками как излишняя бюрократическая нагрузка и отторгаются в повседневной практике [94]. Формирование зрелой культуры требует последовательных и системных усилий со стороны руководства, включающих демонстрацию личной приверженности, обучение персонала, интеграцию риск-ориентированного мышления в ключевые бизнес-процессы, совершенствование систем мотивации и создание атмосферы открытости и доверия. Именно в такой организационной среде, где риск-мышление становится неотъемлемой частью повседневной работы, управленческие решения обретают качественно иной уровень зрелости.

Современная среда принятия управленческих решений характеризуется высоким уровнем неопределенности, вызванной глобальными взаимосвязанными рисками. В этих условиях риск-менеджмент перестает быть вспомогательной функцией и превращается в фундаментальную основу управленческой деятельности, а эффективное управленческое решение в современных условиях трансформируется в управленческую функцию, в рамках которой риски идентифицированы, оценены, сбалансированы и приняты в пределах установленного аппетита. Именно интеграция логики риск-менеджмента во все этапы управленческого цикла позволяет перевести неопределенность из угрозы в источник конкурентного преимущества и обеспечить устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие ключевые внешнеэкономические и технологические риски выделяются для российской экономики до 2035 г.?
2. Чем понятие «риск» отличается от простой неопределенности в контексте управления?
3. Для чего в управлении используется категория «степень риска» и какие уровни степени риска выделяют?
4. В чем разница между «риск-аппетитом» и «риск-толерантностью»? Как эти категории помогают ЛПР?
5. Каково назначение ключевых индикаторов риска (KRI) в системе управления?
6. Что такое стресс-тестирование и для каких целей оно применяется при принятии стратегических решений?
7. Какую роль играет владелец риска в распределении ответственности?
8. Назовите методы сбора информации о рисках.
9. Чем метод мозгового штурма отличается от структурированных опросов при выявлении угроз?
10. Как построение дерева денежных потоков помогает идентифицировать скрытые риски?
11. В чем заключается главная цель анализа рисков и почему нецелесообразно минимизировать все угрозы?
12. Какие два фундаментальных параметра лежат в основе приоритизации рисков?
13. Как строится карта рисков и что означают цветовые зоны?
14. Для чего используется метод «Галстук-бабочка» и что он позволяет визуализировать?
15. В чем отличие сценарного анализа от анализа чувствительности?
16. Что такое имитационное моделирование (метод Монте-Карло) и какой результат оно дает?
17. Какие когнитивные искажения (ментальные ловушки) мешают ЛПР объективно оценивать риски?
18. Какие четыре базовые стратегии реагирования на риски существуют? Приведите примеры каждой.

19. В каких случаях организация выбирает стратегию уклонения от риска и какие у этого могут быть негативные последствия?
20. Чем стратегия передачи риска отличается от уклонения? Приведите примеры инструментов передачи.
21. Какие инструменты относятся к стратегии снижения риска (диверсификация, лимитирование, локализация и др.)?
22. В чем разница между пассивным и активным принятием риска?
23. Какую информацию должен содержать реестр рисков и почему оценка остаточного риска так важна?
24. Что такое культура управления рисками и как она проявляется в поведении сотрудников?
25. Как можно интегрировать риск-ориентированное мышление в повседневные управленческие процессы (совещания, КРІ, обучение)?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В учебном пособии всесторонне рассмотрена многогранная природа управленческих решений как ключевого элемента системы менеджмента: от теоретических аспектов и классификации решений до детального анализа процесса их принятия и роли человеческого фактора. Проведенный анализ подтверждает, что эффективное управленческое решение – это результат сложного итеративного процесса, требующего от лица, принимающего решения, не только глубоких аналитических знаний и владения современными количественными методами, но и развитых личностных качеств, включая эмоциональный интеллект, системное и критическое мышление. Понимание собственных когнитивных ограничений, а также факторов, связанных с особенностями организации и внешней среды, позволяет руководителю минимизировать риски и повысить обоснованность принимаемых стратегий.

Наиболее важным выводом, который прослеживается во всех разделах пособия, является признание центральной роли человеческого фактора, так как никакие формализованные методы и технологии принятия решений не могут гарантировать успех без учета личностных качеств лица, принимающего решения, его эмоционального интеллекта, стиля руководства и способности эффективно взаимодействовать с командой. Человеческий капитал, а именно лидерские качества руководителя, его способность распознавать когнитивные искажения, выстраивать коммуникацию и мотивировать подчиненных, выступает тем интегральным звеном, которое соединяет теоретическое знание, технологический инструментарий и реальную управленческую практику, преобразуя потенциал организации в конкретные достигнутые цели. Подготовка современного менеджера требует синтеза аналитических компетенций и развитых гибких навыков, что и было положено в основу структуры и содержания настоящего пособия.

Особое значение в современном менеджменте приобретает гибкость и ситуационный подход. Рассмотренные стили руководства (от авторитарного до либерального) демонстрируют, что не существует универсальной модели управления. Эффективность руководителя проявляется в его способности адаптировать свой стиль в зависимости от уровня зрелости подчиненных, сложности задачи и динамики внешней среды. В этом контексте роль подчиненных трансформируется из пассивных исполнителей в активных участников процесса, выступая ценным источником информации, экспертизы и инновационных идей.

Таким образом, процесс принятия управленческого решения – это не просто выбор одной из альтернатив, а комплексный социально-экономический и психологический акт. Овладение инструментарием, представленным в шести разделах, закладывает фундамент для дальнейшего, более углубленного изучения технологий принятия решений и управления рисками. Это знание является необходимым условием для построения устойчивой, конкурентоспособной и адаптивной организации, способной достигать поставленных целей в условиях современной динамичной и турбулентной среды.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Галькович, Р.С. Основы менеджмента: учебное пособие / Р.С. Галькович. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 408 с.
2. Костикова, А.В. Исторические аспекты развития теории принятия решений / А.В. Костикова // Философия науки. – 2014. – № 3 (62). – С. 16–29. – EDN SVQFEF
3. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. – 332 с.
4. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации: учебник / Ю.Н. Лапыгин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 336 с.
5. Лапыгин, Ю.Н. Управленческие решения: учебник / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 380 с.
6. Райченко, А.В. Менеджмент: учебник / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 480 с.
7. Быстров, О.Ф. Теория менеджмента: учебное пособие / О.Ф. Быстров. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 368 с.
8. Уколов, В.Ф. Теория управления: учебник / В.Ф. Уколов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 2024. – 672 с.
9. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф; пер. с англ. – Москва: Экономика, 2024. – 528 с.
10. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – 4-е изд. – Москва: Олимп-Бизнес, 2025. – 416 с.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 528 с.
12. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин. – Москва: Дашков и К°, 2024. – 408 с.
13. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 416 с.
14. Вертинова, А.А. Особенности управленческих решений: в условиях от SPOD до TACI / А.А. Вертинова, Н.Р. Пашук, Л.Е. Садовская // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 4. – С. 817–828.
15. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2024. – 512 с.
16. Цветков, А.Н. Менеджмент: учебник / А.Н. Цветков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 398 с.
17. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 428 с.
18. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 568 с.
19. Шагеев, Д.А. Методы принятия управленческих решений и методы исследования в менеджменте: учебник / Д.А. Шагеев. – Москва: КноРус, 2025. – 301 с.
20. Маслова, Е.Л. Менеджмент: учебник / Е.Л. Маслова. – Москва: Дашков и К°, 2025. – 416 с.

21. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. – Москва: Омега-Л, 2024. – 408 с.
22. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент: учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 486 с.
23. Данилов, Д. Е. Философско-методологические основы экономико-математического моделирования в контексте реализации целей устойчивого развития и энергоперехода российской экономики / Д. Е. Данилов // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2024. – Т. 16, № 1 (51). – С. 7–23.
24. Смирнов, Э. А. Управленческие решения: учебник / Э. А. Смирнов. – Москва: РИОР, 2025. – 364 с.
25. Иванов, П. В. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебное пособие для СПО / П. В. Иванов [и др.]; под ред. П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2023. – 276 с.
26. Вдовин, С. М. Система принятия управленческих решений: учебное пособие / С. М. Вдовин. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 328 с.
27. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. – 9-е изд., испр. и доп. – Москва: Дело, 2023. – 392 с.
28. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 248 с.
29. Грибов, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Грибов. – Москва: КноРус, 2025. – 368 с.
30. Горная, Н. Н. Выбор подходов к недопущению субъектом предпринимательства негативных последствий факторов риска / Н. Н. Горная // Вестник Бурятского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 48–56.
31. Поршнева, А. Г. Управление организацией: учебник / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 672 с.
32. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2024. – 432 с.
33. Егоршин, А. П. Методология принятия стратегических решений в организации / А. П. Егоршин // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 5–12.
34. Иванов, И. Н. Менеджмент корпорации: учебник / И. Н. Иванов. – Москва: Юрайт, 2024. – 396 с.
35. Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг: учебное пособие / И. В. Бородушко. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2023. – 286 с.
36. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е. Б. Моргунов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 424 с.
37. Федорова, Н. В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – Москва: КноРус, 2025. – 432 с.

38. Столяренко, Л. Д. Организационное поведение: учебник / Л. Д. Столяренко, М. А. Амбрамов, С. И. Самыгин – Ростов-на-Дону: Феникс, 2024. – 320 с.
39. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М. И. Соколова. – Москва: Проспект, 2020. – 384 с.
40. Столяренко, Л. Д. Общая и профессиональная психология: учебное пособие / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2023. – 352 с.
41. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, 2024. – 656 с.
42. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 352 с.
43. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2025. – 592 с.
44. Молодчик, А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал: учебное пособие / А. В. Молодчик. – Москва: ГУ ВШЭ, 2023. – 368 с.
45. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 532 с.
46. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 512 с.
47. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка; пер. с англ. – Москва: Попурри, 2024. – 576 с.
48. Егоршин, А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 432 с.
49. Спивак, В. А. Организационное поведение: учебник / В. А. Спивак. – Москва: Юрайт, 2024. – 528 с.
50. Шапиро, С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро. – Москва: КноРус, 2025. – 352 с.
51. Карданская, Н. Л. Управленческие решения: учебник / Н. Л. Карданская. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2024. – 416 с.
52. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об обществах с ограниченной ответственностью» // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 7. – Ст. 785.
53. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения: учебное пособие / В. Б. Ременников. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 288 с.
54. Лукичева, Л. И. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2024. – 384 с.
55. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2025. – 512 с.
56. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие / О. Г. Тихомирова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 316 с.
57. Валуев, С. А. Организационный менеджмент: учебное пособие / С. А. Валуев. – Москва: Магистр, 2023. – 432 с.
58. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономистъ, 2025. – 568 с.

59. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Москва: Альпина Паблицер, 2024. – 416 с.
60. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева. – Москва: Дашков и К°, 2024. – 392 с.
61. Широкова, Г. В. Стратегический менеджмент в российских компаниях: учебник / Г. В. Широкова. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2023. – 384 с.
62. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 384 с.
63. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д. Аакер. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2024. – 496 с.
64. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник / А. Л. Гапоненко. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 486 с.
65. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 16-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2024. – 848 с.
66. Чернышев, М. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. А. Чернышев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2024. – 416 с.
67. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 512 с.
68. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник / С. А. Попов. – Москва: Юрайт, 2024. – 482 с.
69. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2024. – 432 с.
70. Френкель, А. А. Экономика России в 2022–2024 годах: итоги, тенденции, прогнозы / А. А. Френкель, Б. И. Тихомиров, А. А. Сурков // Вопросы статистики. – 2023. – № 30 (3). – С. 33–52.
71. Ездина, Н. П. Место национальной технологической инициативы в инновационном развитии добывающего сектора российской экономики / Н. П. Ездина, Е. В. Шавина, Е. Ю. Доценко // Экономика и управление инновациями. – 2022. – № 2 (21). – С. 4–18.
72. Власова, В. В. Наука. Технологии. Инновации: 2023: краткий статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский [и др.]. – Москва: НИУ ВШЭ, 2023. – 102 с.
73. Бабаскин, С. Я. Инновационный менеджмент: учебное пособие / С. Я. Бабаскин. – Москва: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2023. – 312 с.
74. Лаженцев, В. Н. Минерально-сырьевые ресурсы северных регионов в условиях новой индустриализации России / В. Н. Лаженцев // Север и рынок: формирование экономического порядка. – 2023. – № 3. – С. 7–21.
75. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учебное пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: КноРус, 2024. – 384 с.
76. Тебекин, А. В. Мировой энергетический рынок в рамках ресурсных циклов Дж. Форрестера / А. В. Тебекин // Энергия: экономика, техника, экология. – 2024. – № 9 (477). – С. 16–27.

77. Иванова, Я. Я. Низкоуглеродная экономика как основа устойчивого развития / Я. Я. Иванова, Р. И. Зайтов, Р. Р. Зинатуллин // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10 (159). – С. 520–523.
78. Цзюньжу, Л. Совершенствование организационных механизмов для перехода к низкоуглеродной экономике с целью устойчивого развития / Л. Цзюньжу // Экономические науки. – 2024. – № 236. – С. 289–293.
79. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 20. – Ст. 3084.
80. Галиев, Ж. К. Стратегирование деятельности отраслей минерально-сырьевого комплекса России / Ж. К. Галиев, Н. В. Галиева // Стратегирование: теория и практика. – 2022. – Т. 2, № 2. – С. 174–185.
81. Круглов, В. Н. Риск-менеджмент: учебное пособие / В. Н. Круглов, Д. В. Тютин, Е. В. Емельянова [и др.]; под ред. В. Н. Круглова. – Москва: КноРус, 2025. – 258 с.
82. Лозовский, Д. С. Теоретические основы финансового стимулирования низкоуглеродного развития экономики / Д. С. Лозовский // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 9. – С. 462–465.
83. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент и управление рисками: учебник / А. А. Алексеев. – Москва: КноРус, 2024. – 412 с.
84. Колбин, В. В. Оценка и управление риском: учебник для вузов / В. В. Колбин, В. А. Ледовская. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 248 с.
85. Хамдамов, Т. В. Краткий обзор эволюции компьютерных симуляций в экономических исследованиях / Т. В. Хамдамов // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 2 (54). – С. 189–207.
86. Бобылева, А. З. Антикризисное управление: механизмы государства и технологии бизнеса: учебник / А. З. Бобылева. – Москва: Юрайт, 2024. – 448 с.
87. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2024. – 416 с.
88. Ван Хорн, Дж. К. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович. – 15-е изд. – Москва: Вильямс, 2025. – 992 с.
89. Дорошенко, М. Н. Риск-менеджмент. Хеджирование рисков: учебник для вузов / М. Н. Дорошенко. – Санкт-Петербург: Лань, 2025. – 116 с. – ISBN 978-5-507-53337-4
90. Rossi, C. Is the Three Lines of Defense Paradigm Dead? / C. Rossi // Risk Intelligence (GARP). – 23 May 2024.
91. Sidwell, J., & Hlavnicka, P. Enhanced enterprise risk management / J. Sidwell, P. Hlavnicka. – New York: Business Expert Press, 2022. – (Главы 3, 13). – ISBN 978-1-63742-307-9
92. Kumar, S. Risk Management for Academicians and Practitioners / S. Kumar. – Notion Press, 2022. – ISBN 979-8887836524
93. Ghafoori, E. Measuring risk culture in finance: Development of a comprehensive measure / E. Ghafoori, F. Mata, N. Faulkner, M. J. Tear // Journal of Banking and Finance. – 2023. – 148 p.
94. Bockius, H. Organizational risk culture: A literature review... / H. Bockius, N. Gatzert // ScienceDirect. – 2023.

Учебное издание

Пашук Наталья Руслановна
Вертинова Анна Александровна
Терентьева Татьяна Валерьевна

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Электронное учебное пособие

Главный редактор Л. Е. Стрикаускас
Редактор И. Г. Шабунина
Компьютерная верстка М. А. Портновой



*Знак информационной продукции согласно
Федеральному закону от 29.12.2010 № 436-ФЗ*

Подписано в печать: 04.2026. Формат 70 × 100/16
Усл.-печ. л. 11,27. Уч.-изд. л. 9,65. Объем 1,83 Мб
Бумага писчая. Печать офсетная. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано в ресурсном информационно-методическом центре ВВГУ
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41