

# Тема: «Разработка УР в условиях неопределенности и риска»

- 1. Понятие неопределенности и риска.
- 2. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию УР.
- 3. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
- 4. Влияние паники на УР.

# 1. Понятие неопределенности и риска

- Неопределенность, неопределенный трактуются в словаре С.И.Ожегова как не вполне отчетливый, неточный, неясный или как уклончивый ответ.
- Там же риск определяется как возможность опасности, неудачи.
- Неопределенность проявляется в параметрах информации на всех стадиях ее обработки.

Обычно неопределенность связывают с разработкой УР, а

риск -

- С реализацией УР, т.е. с результатами.
- Неопределенности – основная причина появления рисков.
- Поэтому уменьшение объема неопределенностей, вызывающих риски потерь, составляет важную задачу руководителя.
- Неопределенность рассматривается как явление и как процесс.

# Как явление неопределенность -

- Это набор нечетких или размытых ситуаций, взаимоисключающей или недостаточной информации. К явлению относятся и форс-мажорные события.
- Как процесс неопределенность – это деятельность некомпетентного работника, принимающего ошибочные решения.

# В практике неопределенность рассматривается как единое

## целое,

- В котором явление создается процессом, а процесс формирует явление.
- Неопределенности разделяются на две группы: объективные и субъективные.
- Объективные не зависят от руководителя или специалиста, разрабатывающих или реализующих УР, при этом источник неопределенностей находится вне организации.

# Субъективные возникают из-за профессиональных ошибок,

- Упущений, несогласованности. Источник неопределенностей при этом находится внутри организации.
- Субъективные неопределенности составляют основную часть суммарных неопределенностей, поэтому специалисту нужно научиться уменьшать субъективные неопределенности.

# Однако на смену одним неопределенностям приходят

## НОВЫЕ

- Отражая постоянное развитие всех процессов, свойственных управленческой деятельности.
- Точно определить неопределенность при РУР довольно трудно. Однако в этом случае можно использовать некоторые количественные оценки альтернатив решений, которые помогают принять более обоснованное решение.

# Одним из возможных подходов к оценке является применение правил

- Максимакса, максимина и минимакса.
- Правило максимакса (максимаксное решение) означает максимизацию максимума доходов. Пользуясь этим правилом находят тот вариант, который при каких-то условиях обеспечивает максимально возможный доход.
- Этим правилом пользуются оптимистично настроенные, рискованные, азартные люди, которые игнорируют возможные потери, рассчитывая на успех.



# Правило максимина (максиминное решение) –

## максимизация

- Минимума доходов. В этом случае определяют минимальные доходы каждого варианта, и затем выбирают тот вариант решения, который имеет наибольший доход из минимальных.
- Это очень осторожный подход к принятию решений.
- Принимающий решение исходит из того, что ситуация будет развиваться скорее всего по наихудшему сценарию.

# Правило минимакса (минимаксное решение) –

## МИНИМИЗАЦИЯ

- Максимум возможных потерь.
- В данном случае больше внимания уделяется возможным потерям, чем доходом.
- При этом рассчитываются максимально возможные потери по каждому варианту решения сравнительно с другими вариантами и выбирается тот вариант, который имеет наименьшие потери из максимальных.

## 2. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию решений

- Обычно внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, на уровень неопределенностей и рисков при разработке и реализации УР.
- Внешняя среда для компаний состоит из двух колец окружения: ближнего и дальнего.

# К ближнему относятся те элементы, отношения с

которыми регламентируются двусторонними договорами или соглашениями: клиенты, контролирующие организации, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, конкуренты и т. п.

К дальнему окружению компании относятся элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния: экономическая обстановка, природные катаклизмы и т. п.

# Внешняя среда формирует набор приемлемых значений

- Параметров этих элементов для руководителя, принимающего решения.
- В зависимости от управленческой стратегии руководитель может:
- Принимать и учитывать значения этих параметров как должное в деятельности компании. При этом внешняя среда играет роль пассивного ограничителя или ускорителя разработки, реализации УР.

# Лоббировать усиление или ослабление действий

- Параметров внешней среды для своего бизнеса.
- К основным свойствам внешней среды относятся объемность, сложность, подвижность, неопределенность и коммуникабельность.

# 3. Методы уменьшения неопределенностей

- Работая с неопределенностями в условиях внутренней и внешней среды, руководителю приходится иметь дело с тремя группами параметров: полностью управляемыми (детерминированными), частично управляемыми (вероятностными) и неуправляемыми (стохастическими).
- Полностью управляемые параметры дают возможность руководителю уверенно принимать обоснованные

# К неуправляемым параметрам обычно относятся

- Недоработанные или не полностью понятные параметры, а также параметры, находящиеся вне компетенции конкретного исполнителя.
- Эти параметры сами вносят коррективы как в решение, так и результаты его выполнения, что увеличивает уровень неопределенности и заставляет руководи-теля рисковать в выборе и реализации УР.



# Частично управляемые параметры - промежуточные

- Состояния параметров от полностью управляемых до неуправляемых.
- Для повышения вероятности получения требуемых результатов наряду с обычными методами разработки УР используют специальные организационные приемы.
- Идея этих приемов – для каждого неуправляемого параметра или их группы найти специалистов-экспертов.

# При этом часть неуправляемых для

## руководителя параметров

- Становится полностью или частично управляемыми, а частично управляемые переходят в состояние полностью управляемых.
- К таким методам относят: «брейн-ринг», мозговая атака (штурм)», метод вопросов и ответов, конференции идей.
- Хорошие результаты при разработке УР в условиях неопределенности дает метод ФСА.

## 4. Влияние паники на УР

- Состояние паники – это кратковременная потеря системности в мыслительной деятельности человека при РУР.
- Паника – составляющая стресса человека. Стресс определяется как состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия напряженных или исключительных ситуаций, вызывающих страх.

# Стресс включает три основные части:

- Собственно панику, осмысленную деятельность и разработку выводов или действий.
- В качестве возможных путей развития методологии по работе в условиях паники можно предложить:
- Моделирование типовых напряженных ситуаций, вызывающих страх;

# Создание и поддержание в постоянной готовности

- Спецсредств для пожаротушения и т.п.;
- Формирование НЗ (неприкосновенного запаса) питания, энергии и т.п.;
- Страхование людей и их ответственности;
- Отработка профессиональных навыков организаторской деятельности.