

Ловцова Анастасия Витальевна

Курс: 3

Группа: МБ30103

Образовательная программа: Менеджмент бакалавриат

Дисциплина: "Методы принятия управленческих решений"

Дата: 27.12.2024

Время начала ответа: 08:30

Время окончания ответа: 10:05

Обязуюсь соблюдать технический регламент проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Экзаменационный ответ:

Вопрос 1. Как выбрать оптимальный метод принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска, когда доступные данные ограничены и существует высокая вероятность изменения внешних факторов?

Понятия «неопределенность» и «риск»:

Руководителям различного уровня нередко приходится готовить управленческие решения в условиях недостаточной или ненадежной информации, большой текучести кадров, недобросовестности поставщиков или покупателей, частых изменений законодательства, конъюнктуры рынка и др. В процессе реализации управленческого решения также возможны непредвиденные ситуации, затрудняющие точность его выполнения. Поэтому фактические результаты управленческих решений не всегда совпадают с запланированными. Они могут быть противоположными даже противоположными. Таким образом, для управленческих решений характерны неопределенность и риск.

Кроме того, предпринимательства без риска не бывает и наибольшую прибыль, как правило, приносят операции с повышенным риском. Проблема состоит не в том, чтобы искать дело без риска, а и в том, чтобы предвидеть его и стремиться снизить до возможно более низкого уровня.

Неопределенность определяется как не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация об условиях реализации проекта (решения), в том числе связанных с ними затратах и результатах.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

В менеджменте понятие «риск», прежде всего, связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

В условиях неопределенности и риска выбор оптимального метода принятия управленческого решения является сложной задачей. Однако существуют подходы, которые могут помочь в принятии более обоснованных решений:

В условиях неопределенности внешней среды или риска для решения разнообразных задач менеджмента очень широко используются простые, наглядные и близкие по смыслу методы *дерева решений* и *платежной матрицы*. Эти методы используются для ответа на вопрос, какая из альтернативных стратегий поведения в наибольшей степени соответствует достижению поставленных целей.

Преимущества данных методов заключаются в том, что:

- 1) они заставляют менеджера ввести в круг рассмотрения все возможные варианты, в том числе и неблагоприятные (известно, что психологические особенности заставляют менеджеров завышать ожидаемые результаты или исключать из анализа неблагоприятные исходы; однако ошибки могут перейти на процедуру прогнозирования вероятностей состояния внешней среды).
- 2) они формализуют процесс оценки вариантов и выбора лучшего из них даже в условиях скудной информации о вариантах и окружающей среде, тем самым они всегда оказываются более предпочтительным, чем принятие решения без использования каких-либо методов;
- 3) они используются на всех уровнях управления для решения разнообразных задач.

Данные методы относятся к теоретико-игровым методам, однако вместе с ними могут использоваться аналитические зависимости и прогнозирование.

Платежная матрица используется при решении простых задач. *Платежная матрица* — это запись в матричной форме денежных платежей/полезностей. Строки матрицы — альтернативные стратегии поведения, столбцы — возможные состояния внешней среды. В клетках матрицы указываются платежи, или стоимостные оценки ожидаемых исходов при принятии данной управленческой альтернативы и возникновении определенного состояния внешней среды. Платежи могут иметь смысл положительных результатов или доходов, а также отрицательных результатов или расходов. В первом случае задача решается на максимизацию дохода, во втором — на минимизацию расходов.

Принятие решения в условиях *полной неопределенности среды* возможно с использованием нескольких критериев.

1. *MAXIMAX* ориентирован на получение максимального ожидаемого результата (критерий оптимиста). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, дающая максимум в клетках платежной матрицы. Это подход карточного игрока: игнорируя возможные потери, рассчитывать на максимально возможный доход.

2. *MAXIMIN* ориентирован на получение гарантированного выигрыша при наихудшем состоянии внешней среды (подход пессимиста, критерий Вальда). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, имеющая максимальное значение ожидаемого результата при наименее благоприятном состоянии среды. Это очень осторожный подход к принятию решений.

3. *MINIMAX* – минимизация максимально возможных потерь. В данном случае больше внимания уделяется возможным потерям, чем доходам. Состоит он в том, чтобы для каждого решения выбрать максимально возможные потери. Затем выбирается то решение, которое ведет к минимальному значению максимальных потерь.

4. *Равновесный подход* (критерий Лапласа) – в соответствии с данным критерием выбирается альтернатива с максимальным значением усредненного по всем состояниям внешней среды платежа.

5. *Критерий Гурвича (Гурвица)* представляет собой компромисс между осторожным правилом *MAXIMIN* и оптимистичным правилом *MAXIMAX*. Принимающий решение придает вес обоим результатам. При этом вес результата определяется субъективно, на основе имеющейся приблизительной информации. После умножения результатов на соответствующие веса и суммирования получается результат альтернативы. Выбирается решение с наибольшим результатом.

Вопрос 2: Как сбалансировать краткосрочные и долгосрочные цели при принятии стратегических решений, учитывая ограниченность ресурсов и изменяющуюся рыночную среду?

Сбалансирование краткосрочных и долгосрочных целей - это одна из ключевых задач стратегического управления, особенно в условиях ограниченности ресурсов и динамичной рыночной среды. Вот некоторые стратегии и примеры, которые могут помочь в этом процессе:

1. **Установление приоритетов:**

Четко определите ключевые цели и оцените их по важности и срочности. Например, одна из компаний может решить, что важно инвестировать в исследования и разработки (R&D) для долгосрочного роста, но при этом

необходимо поддерживать текущий уровень прибыли для удовлетворения акционеров.

2. **Оптимизация использования ресурсов:**

Эффективно распределяйте ресурсы между краткосрочными и долгосрочными проектами. Компания может использовать подход «портфельного управления», чтобы выделить определенный процент бюджета на краткосрочные инициативы (например, маркетинговые кампании) и определенный процент на долгосрочные проекты (например, вхождение в новые рынки).

3. **Адаптивное планирование:**

Внедрение гибкого планирования позволяет корректировать стратегические направления в ответ на изменения во внешней среде. Например, в условиях пандемии COVID-19 многие компании пересмотрели свои стратегии, уделяя больше внимания цифровой трансформации и сокращению издержек.

4. **Инвестиции в технологии:**

Технологические решения могут повысить эффективность и сэкономить ресурсы. Например, автоматизация может сократить операционные затраты и высвободить ресурсы для инвестиций в инновации.

5. **Постановка постоянных измеримых целей:**

Установите ключевые показатели эффективности (KPI) как для краткосрочных, так и для долгосрочных целей. Это позволяет регулярно оценивать прогресс и своевременно вносить коррективы. Например, производственная компания может установить KPI по снижению затрат на производство в краткосрочной перспективе и по увеличению доли рынка в долгосрочной.

6. **Сотрудничество и партнёрства:**

Рассмотрите возможности для сотрудничества с другими организациями, чтобы компенсировать нехватку ресурсов и снизить риски. Например, совместные предприятия или стратегические альянсы могут помочь компаниям быстрее достичь долгосрочных целей, таких как разработка новых продуктов или выход на новые рынки.

7. **Культура инноваций:**

Продвигайте культуру, поддерживающую инновации и улучшения. Это создаст условия для регулярного внедрения новых идей и позволит компании адаптироваться как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Примеры:

- **Apple:** Компания уделяет значительное внимание исследованиям и разработкам для поддержания долгосрочного лидерства на рынке, в то время как каждая

новая модель iPhone позволяет решать краткосрочные задачи по получению прибыли.

- **Amazon:** Проект Amazon Prime был разработан для увеличения краткосрочных доходов за счет подписок, но также и для долгосрочного закрепления лояльности клиентов и увеличения доли рынка.

Сбалансирование краткосрочных и долгосрочных целей требует всестороннего подхода и гибкости в управлении, чтобы эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям и использовать имеющиеся ресурсы максимально эффективно.

Вопрос 3: Какие этические дилеммы могут возникнуть при принятии управленческих решений и как их разрешить, сохраняя целостность компании и удовлетворяя интересы всех заинтересованных сторон? Примеры.

Под этической дилеммой в менеджменте понимается противоречие между моральными нормами индивида и принимаемым им управленческим решением.

В управленческой практике часто возникают этические дилеммы, которые требуют взвешенного подхода для сохранения целостности компании и удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон. Вот несколько примеров таких дилемм и возможных подходов к их разрешению:

1. Конфликт интересов:

- *Пример:* Руководитель отдела закупок получает предложение от поставщика, которое сулит личные выгоды.
- *Разрешение:* Установить четкие политики в отношении конфликтов интересов, требующие от сотрудников прозрачности в таких ситуациях и отчетности перед специальной комиссией или этическим комитетом.

2. Прозрачность информации:

- *Пример:* Компания получает негативную информацию о своем продукте, которая может подорвать доверие потребителей, если станет достоянием общественности.
- *Разрешение:* Следовать принципам честности и открытости, своевременно предоставляя всю информацию заинтересованным сторонам, чтобы сохранить доверие и снизить потенциальные репутационные риски.

3. Социальная ответственность и бизнес-цели:

- *Пример:* Приятный с финансовой точки зрения проект наносит вред окружающей среде или обществу.
- *Разрешение:* Взвешивание долгосрочных последствий и социального воздействия против краткосрочной прибыли. Привлечение независимых экспертов для оценки

последствий и поиск альтернативных решений, которые минимизируют негативное воздействие.

4. Дискриминация и равные возможности:

- *Пример:* Компания должна сократить штат, и выбор сотрудников, которых планируют уволить, оказывается сложным процессом из-за риска дискриминации.
- *Разрешение:* Создание ясных критериев на основе производительности и других объективных показателей. Консультация с юридическим отделом для обеспечения соблюдения всех правовых норм и стандартов.

5. Конфиденциальность данных:

- *Пример:* Использование личных данных клиентов для улучшения маркетинга и предложения услуг.
- *Разрешение:* Соблюдение законов о защите данных, таких как GDPR, и внедрение строгих протоколов для сбора, хранения и использования данных. Прозрачное информирование клиентов о том, как используются их данные, и получение их согласия.

6. Способы ведения конкурентной борьбы:

- *Пример:* Использование агрессивных методов для получения преимуществ над конкурентами, которые могут быть этически спорными.
- *Разрешение:* Придерживаться честной конкуренции и этических стандартов, основываясь на создании ценности и инноваций, а не на манипуляциях или давлении.

В каждой из этих ситуаций критически важно установить корпоративную культуру, в которой этика оценивается так же высоко, как и финансовые результаты. Для этого необходимы регулярные тренировки сотрудников по этическим стандартам, наличие четких кодексов поведения, а также наличие независимых органов внутри компании, которые занимаются рассмотрением таких дилемм.