Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Ставропольский филиал Московского государственного гуманитарного университета им. М.А. Шолохова

Кафедра Экономики и управления

Курсовая работа

**Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Выполнила: студентка 2 курса

Пересыпайло Е.С.

Научный руководитель:

Мякишев В.С.

Ставрополь, 2010

Содержание

Введение

1. Теоретическая сущность и основы разработки управленческих решений в условиях рыночных отношений.

1.1 Понятие и сущность управленческих решений и их классификация

1.2 Особенности принятия управленческих решений в условиях риска

2. Пути совершенствования принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска

2.1 Проблемы рационализации механизма принятия решений и пути их разрешения

2.2 Организационно-экономическая эффективность решения проблем на предприятии

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. В решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Если коммуникации – своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с работы и тому подобное. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим решениям следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Эта проблема актуальна для всех предприятий, для стратегического принятия решения, для развития предприятия. Руководитель любой ступени должен быть грамотным и должен уметь принимать решения.

Цель данной курсовой работы – изучить теоретические вопросы по данной проблеме, то есть по разработке управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

1. Теоретическая сущность и основы разработки управленческих решений в условиях рыночных отношений

* 1. Понятие и сущность управленческих решений и их классификация

Процесс принятия решений для каждого человека индивидуален, очень сложен и мало кто может его избежать. Способность принимать решения быстро и правильно вырабатывается с опытом. Различные специалисты дают различные определения понятию “решение”, но из всех определений следует, что решение – это выбор альтернативы. К решениям относятся совершенно различные выборы, совершаемые нами повседневной жизни: выбор одежды, меню и так далее. Некоторые принимаются нами абсолютно машинально, без долгого и систематического обдумывания, рассмотрения всех альтернатив. Однако и в повседневной жизни есть решения, над принятием которых мы размышляем часы, дни, месяцы и годы.

В управлении принятие решений – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Это связано с много большей ответственностью. Менеджеры принимают решения, связанные со многими людьми и с большой материальной ответственностью. Поэтому они не могут принимать непродуманных решений. Решения, принимаемые руководителем для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью называют организационными решениями. Организационные решения квалифицируют как запрограммированные и незапрограммированные. Запрограммированным решением называют решение, принятое как результат реализации определенной последовательности действий или шагов, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Незапрограммированные решения – решения, принимаемые в ситуациях, которые в определенной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

Очень редко решения, принимаемые руководителем, могут рассматриваться как запрограммированные или незапрограммированные в чистом виде. Даже самое структурированное решение подразумевает некоторую личную инициативу лица, принимающего решение, а для принятия незапрограммированного решения почти всегда могут быть использованы моменты методологии принятия запрограммированных решений. Необходимо отметить, что любое решение не может иметь чисто положительных результатов. В любом результате есть отрицательные моменты. Поэтому любое организационное решение – это компромисс. В каждом случае руководитель должен сделать выбор между неизбежными отрицательными моментами. Причем на хорошего руководителя существование отрицательных элементов в любом решении не должно оказывать психологического влияния, то есть помешать руководителям и в дальнейшем принимать решения.

В различных организациях различные решение могут приниматься как одним человеком, так и коллегиально. Это зависит от уровня решения, от структуры организации, уровня делегирования полномочий. Обычно самые сложные решения стратегического плана принимаются коллегиально, что позволяет уменьшить риск принятия неоптимального решения и снизить моральную нагрузку на людей, принимающих решение.

Процесс принятия решений – процесс психологический. Люди, принимая решения, не всегда принимают логичные решения. Решения варьируются от спонтанных до высокологичных. Поэтому процессы принятия решений делятся на имеющий интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер, хотя решение редко относится к какой либо одной категории. Интуитивное решение – это решение, принятое только на основе того, что руководитель имеет ощущение того, что оно правильно. При этом руководитель не рассматривает все возможные варианты, не учитывает все их преимущества и недостатки и не нуждается в понимании ситуации.

Решения, основанные на суждениях часто, кажутся интуитивными, так как их логика не очевидна. Такое решение – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях раньше для того, чтобы спрогнозировать результат альтернативных решений в существующей ситуации. Такой метод принятия решений обладает как положительными, так и отрицательными сторонами. Положительным является то, что действительно многие ситуации имеют тенденцию к повторению и применение такого метода принятия решений позволяет сэкономить время и деньги, так как решение принимается руководителем очень быстро и без сбора дополнительной информации и ее анализа. Однако такие решения принимаются на базе здравого смысла, который в истинном его понимании встречается очень редко. Кроме того, информация, на основе которой принимается данное решение, может быть искажена потребностями людей и другими факторами. Также суждения не позволяют принимать правильные решения в уникальных или абсолютно новых ситуациях, так как лицо, принимающее решение не обладает необходимым опытом для обоснования выбора. Так как суждение всегда опирается на опыт, оно смещает ориентацию принятия решения в направление, знакомое руководителю по предыдущим ситуациям. Это может привести к тому, что руководитель упустит новые альтернативы.

Рациональное решение – это решение, обоснованное с помощью объективного аналитического процесса. Это структурированный процесс, состоящий обычно из 5 шагов, хотя количество шагов зависит от самой проблемы.

Кроме всего вышеперечисленного на процесс принятия решений влияют такие факторы как личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные ограничения, поведенческие ограничения и т.д.

Факторы, связанные со средой принятия решений - это риск и неопределенность. Объектом управленческого решения являются проблемы, связанные с разрешением теоретических и практических вопросов.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

* всесторонняя обоснованность решений (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);
* правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству);
* непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);
* своевременность (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано);
* обеспеченность ресурсами;
* ясность и лаконичность (недопустимость двойственного толкования решений и излишнего красноречия).

Классификация управленческих решений:

1. По степени влияния на будущее организации:

* стратегические - определяют общие направления развития организации и его долгосрочные цели;
* тактические (конкретные методы достижения первых).

2. По масштабам:

* глобальные - охватывают всю организацию в целом;
* локальные - затрагивают некоторые стороны деятельности предприятия.

3. По продолжительности периода реализации:

* долгосрочные (более пяти лет);
* среднесрочные (от одного года до пяти лет);
* краткосрочные (менее одного года).

4. По направленности воздействия:

* внешние;
* внутренние.

5. По обязательности выполнения:

* директивные - принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения;
* рекомендательные - принимаются совещательными органами и не являются обязательными для исполнения;
* ориентирующие - определяют единое направление деятельности подсистем организации.

6. По функциональному назначению:

* регулирующие - определяют метод выполнения действий;
* координирующие - концентрируют усилия вокруг проблемы;
* контролирующие - направлены на оценку результатов.

7. По широте охвата:

* общие - распространяются на всю компанию в целом;
* специальные - рассматривают отдельные вопросы.

8. По степени запрограммированности:

* запрограммированные - принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения;
* незапрограммированные - принимаются в новых необычных условиях.

9. По сфере реализации:

* научные и маркетинговые исследования;
* производство;
* реализация товаров (услуг);
* работа по кадрам и т. д.

10. По способам принятия:

* интуитивные - принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты;
* адаптивные - принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниям, жизненным опытом;

рациональные - опираются на научный анализ проблемы.

1.2 Особенности принятия управленческих решений в условиях риска

Риск — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория. Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения та­кого события возможны три экономических результата:

* отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
* нулевой;
* положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды. При принятии управленческих решений требуется оценить степень риска и определить его величину.

Степень риска — это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятной (т.е. ожидаемой), величины максимального и минимального дохода (убытка) от данного вложения капитала. При этом, чем больше диапазон между максимальными минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска.

Риск представляет собой действие в надежде на счастливый исход по принципу «повезет — не повезет». Принимать на себя риск предпринимателя вынуждает прежде всего неопределенность хозяйственной ситуации, т.е. неизвестность условий политической и экономической обстановки, окружающей ту или иную деятельность, и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем больше и степень риска.

Неопределенность хозяйственной ситуации обусловливается следующими факторами: отсутствием полной информации, случайностью, противодействием.

Отсутствие полной информации о хозяйственной ситуации и перспектив ее изменения заставляет предпринимателя искать возможность приобрести недостающую дополнительную информацию, а при отсутствии такой возможности начать действовать наугад, опираясь на свой опыт и интуицию.

Случайность во многом определяет неопределенность хозяйственной ситуации.

Случайность — это то, что в сходных условиях происходит неодинаково, и поэтому ее заранее нельзя предвидеть и спрогнозировать. Однако при большом количестве наблюдений за случайностями можно обнаружить, что в мире случайностей действуют определенные закономерности. Математический аппарат для изучения этих закономерностей дает теория вероятности. Случайные события становятся предметом теории вероятности только тогда, когда с ними связываются определенные числовые характеристики — их вероятности.

Случайные события в процессе их наблюдения повторяются с определенной частотой. Частота случайного события представляет собой отношение числа появлений этого события к общему числу наблюдений. Частота обычно обладает статистической устойчивостью в том смысле, что при многократном наблюдении ее значения мало меняются. Таким образом, частоты случайного события как бы группируются около некоторого числа. Устойчивость частоты отражает некоторое объективное свойство случайного события, заключающееся в определенной степени его возможности.

Вероятность любого события колеблется от 0 до 1,0. Если вероятность равна нулю, то событие считается невозможным. Если же вероятность равна единице, то событие определяется как достоверное. Вероятность позволяет прогнозировать случайные события. Она дает им количественную и качественную характеристику. При этом уровень неопределенности и степень риска уменьшаются. Противодействие также во многом определяет неопределенность хозяйственной ситуации. На любое действие всегда имеется противодействие. К противодействиям относятся катастрофа, пожар и другие природные явления, война, революция, забастовка, различные конфликты в трудовых коллективах, конкуренция, нарушения договорных обязательств, изменение спроса, аварии, кражи и т.п. Предприниматель в процессе своих действий должен выбрать такую стратегию, которая позволит ему уменьшить степень противодействия, что, в свою очередь, снизит и степень риска.

Риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой степенью точности. Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь отдельного действия и вероятность самих последствий.

Вероятность — это возможность получения определенного результата. Применительно к экономическим задачам методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного исходя из наибольшей величины математического ожидания. Иначе говоря, математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

Вероятность наступления события может быть определена с помощью: объективного метода, основанного на вычислении частоты, с которой происходит данное событие; субъективного метода, основанного на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях. К таким предположениям могут относиться: суждение оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта, мнение финансового консультанта и т.п. Когда вероятность определяется субъективно, то разные люди могут устанавливать разное ее значение для одного и того же события и делать различный выбор. Важное место при этом занимает прием экспертной оценки, т.е.проведение экспертизы, обработка и использование ее результатов при обосновании значения вероятности. Прием экспертной оценки представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, связанных с деятельностью эксперта по переработке необходимой для анализа и принятия решений информации. Этот прием экспертной оценки основан на использовании способности специалиста (его знаний, умения, опыта, интуиции и т.п.) находить нужное, наиболее эффективное решение.

Величина риска (степень риска) измеряется двумя критериями:

* среднее ожидаемое значение;
* изменчивость (колеблемость) возможного результата.

Среднее ожидаемое значение связано с неопределенной ситуацией.

Среднее ожидаемое значение — это средневзвешенное для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения. Среднее ожидаемое значение измеряет результат, который мы ожидаем в среднем.

Изменчивость возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Для этого на практике обычно применяют два близко связанных критерия: дисперсию и среднее квадратическое отклонение.

Дисперсия представляет собой среднее взвешенное из квадратов отклонений действительных результатов от средних ожидаемых.

Можно применять также несколько упрощенный метод определения степени риска. Количественно риск инвестора характеризуется оценкой им вероятной величины максимального и минимального доходов. Чем больше диапазон между этими величинами при равной их вероятности, тем выше степень риска.

Риском можно управлять, т.е. использовать различные приемы, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискового события и принимать меры к снижению степени риска. Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией риска.

Под классификацией рисков следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей. Научно обоснованная классификация рисков позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможности для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском, так как каждому риску соответствует своя система приемов управления риском.

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом.

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

* выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
* анализ выявленных факторов;
* оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
* установка допустимого уровня риска;
* анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
* разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском. Вопросами теории управления риском занимается риск-менеджмент.

Риск-менеджмент — специальная форма предпринимательской деятельности. Осуществляют ее профессиональные институты специалистов, страховые компании, финансовые менеджеры.

Одна из основных сфер риск-менеджмента — страховой рынок, где объектом купли-продажи выступают страховые услуги, предоставляемые организациям и отдельным гражданам преимущественно страховыми компаниями и негосударственными пенсионными фондами.

Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

* избежание риска — уклонения от мероприятия, связанного с риском;
* удержание риска — оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
* передача риска — передача ответственности за риск, например,страховой компании;
* снижение степени риска — уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

* диверсификация;
* получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
* лимитирование за счет установления предельных сумм расходов,продажи, кредита;
* самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов;
* страхование.

Таким образом, в процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска менеджер сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избежанием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени. Кроме того, в условиях неопределенности и риска менеджеру необходимо использовать специальные приемы и методы разработки и принятия решений.

При принятии управленческого решения в общем случае необходимо:

* спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;
* разработать список возможных альтернатив;
* определить вероятность каждого условия;
* оценить альтернативы по выбранному критерию решения.

Одно из главных правил управленческой деятельности гласит: не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня. Это требует грамотного управления рисками, т.е. своевременного предвидения, заблаговременного выявления неопределенностей и их последствий на деятельность организации для разработки и реализации управленческих решений по их уменьшению.

2. Пути совершенствования принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска

2.1 Проблемы рационализации механизма принятия решений и пути их разрешения

В настоящее время экономика переживает очень большой кризис. Продолжающийся кризис финансово-банковской системы и энергокомплекса, постоянно падающая платежеспособность населения при нестабильной политической ситуации создали ситуацию, при которой очень трудно принимать оптимальные решения. Это связано с тем, что из-за кризиса большинство стратегических решений принимаются в условиях практически полной неопределенности и риска. Кроме того, в постоянно меняющейся ситуации очень трудно определить возможные альтернативы и их исходы.

Ситуация с принятием стратегических решений усугубляется тем, что в России еще нет достаточного количества высококвалифицированного управленческого персонала, то есть менеджеров, подготовленных управлять и принимать решения в условиях рыночной экономики. Это касается как предприятий и организаций, так и Правительства. Кроме того, постоянно изменяющаяся правовая база не позволяет делать долговременных прогнозов, на основе которых могли бы приниматься стратегические решения.

База для обучения менеджеров только складывается, но из-за общего кризиса и кризиса системы образования, ВУЗы не в состоянии подготовить достаточно квалифицированных менеджеров. Кроме всего прочего, чтобы быть настоящим менеджером необходимо иметь большой стаж работы.

Что касается принятия тактических решений, то с этим ситуация складывается лучше. Тактические решения менее зависят от времени, следовательно, быстро изменяющаяся и не очень предсказуемая ситуация создают меньше препятствий для принятия правильного решения.

Однако и здесь не все гладко. Это связано с тем, что из-за недостатка существенной информации не всегда возможно принимать решения, используя научные методы (моделирование, прогнозирование, и так далее). Большое количество руководителей вообще незнакомо с научными методами принятия решений, используемыми в науке управления.

Большим минусом является несовершенная и постоянно изменяющаяся правовая база, наличие коррупции в структуре управления государством.

Однако не во всех отраслях экономики дела обстоят таким образом. В финансово-банковском секторе ситуация с принятием решений, несмотря на кризис, лучше. Это связано с тем, что в банках, наряду с поколением руководителей, получивших образование в период существования административно-командной системы управления, очень много молодых кадров (25-35 лет). Новое поколение, изучавшее менеджмент и результаты его применения в развитых странах, стремится использовать полученные знания. Недостаток опыта у них компенсируется наличием более опытных руководителей. Кроме того, здесь в большей степени используется принцип делегирования полномочий, что также увеличивает оптимальность принимаемых решений. Банки России поддерживают связи с банками развитых стран, что позволяет руководителям различных уровней банковского сектора на практике ознакомиться с работой менеджеров в развитых странах.

Пути решения проблем делятся на две большие области. Первая – макроэкономическая. Сюда входит макроэкономическая стабилизация ситуации в экономике, развитие сферы образования, улучшение законодательства и его стабильности, развитие информационной инфраструктуры государства. Вторая – повышение уровня образования руководителей всех уровней; привлечение к управлению молодежи, получившей специальное образование; использование самоменеджмента; оптимизация структуры управления предприятий.

2.2 Организационно-экономическая эффективность решения проблем на предприятии

Решающим условием эффективного управления предприятием выступает хорошо поставленная система внутренней информации, прежде всего, информация о затратах производства. Коммерческий риск, конкуренция ведут к постоянному возникновению нестандартных ситуаций в производственной деятельности предприятия, что обуславливает необходимость принятия краткосрочных управленческих решений. Принятие таких решений требует создания новых нетрадиционных систем получения информации о затратах, поиску новых подходов к калькулированию издержек и подсчету финансовых результатов.

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Этапы рационального решения проблем:

1. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ.
2. ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.
3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ.
4. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ.
5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ.
6. РЕАЛИЗАЦИЯ.
7. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.

Каким бы хорошим ни казался руководитель, но если он не умеет принимать решений, то он не может долго оставаться на посту руководителя. Искусству принимать решения можно научиться и постоянно совершенствоваться. Однако, существует множество факторов, которые могут серьёзно мешать процессу принятия решений:

1. Организационные неувязки, а также ситуация, когда у руководителя нет ясного представления о разделении труда на предприятии, о своих полномочиях и о полномочиях своих подчиненных. Ведь именно круг полномочий является основой для принятия решений;
2. Для принятия решений нет достаточной информации или же она находится в такой форме, которая не годится в качестве основания для действий руководителя;
3. Руководитель не видит необходимости принятия решения или просто не способен его принимать. Причиной этому может быть страх перед риском, боязнь сделать ошибку или обыкновенная неопытность. Если организация не заботится о повышении ответственности руководителей по мере роста их компетентности, не создаёт условий для принятия ими самостоятельных решений, то в такой организации не будут расти и руководители, они попросту не научатся принимать грамотных и ответственных решений.
4. Неясен сам процесс принятия решений. Это значит, что у руководителя нет полного представления о том, что в организации действительно делается, и на какой стадии рассмотрения находятся различные дела.

Факт принятия одного решения является лишь составной частью эффективного процесса принятия решений. Каждый руководитель любого ранга должен чётко представлять свою долю в этом широком процессе.

Процесс принятия решения в чистом виде может подразделяться на следующие составные части:

1. Изучение ситуации, предшествующей принятию решения;
2. Взвешивание различных вариантов решения;
3. Выявление последствий и перспектив при различных вариантах решения;
4. Оценка и сравнение перспектив при различных вариантах решения;
5. Выбор решения из разных вариантов;
6. Принятие решений;
7. Разработка мероприятий по выполнению принятого решения;
8. Контроль над его исполнением.

Следует подчеркнуть, что решение считается готовым только тогда, когда достигнуты желаемые результаты. Руководитель сам должен участвовать во всех этапах принятия решения, но, прежде всего, его роль заключается в выборе наиболее подходящего решения из предложенных вариантов и в принятии окончательного решения. Руководитель обычно принимает решение один, но всё чаще практикуется принятие решений группой. Поэтому руководитель должен быть хорошо подготовлен и к работе с группой.

1. Процесс принятия решений с точки зрения рационального использования времени следует усовершенствовать.

Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение.

Заключение

Особым классом задач принятия решений являются задачи с учетом факторов риска и безопасности. Факторы риска, понимаемого как вероятность потерь, влияют на процесс принятия решений. Аварии на промышленных производствах, человеческие жертвы, связанные с использованием различных технологий, определяют исключительную важность задач анализа риска.

Основными направлениями исследований в области анализа риска являются: измерение риска, повышение безопасности крупномасштабных технологических систем, анализ аварий.

Суждения людей о вероятностях опасных событий и потенциальном ущербе основаны на личном восприятии риска и существенно отличаются от объективных данных.

При установке стандартов используются три основных подхода: экспертные суждения, аналогия с известными технологиями, многокритериальный анализ.

Одной из основных причин аварий являются человеческие ошибки. Крупные аварии характеризуются, как правило, совпадением ряда маловероятных событий.

Решение – это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. В условиях рыночной экономики менеджер своими решениями может повлиять на судьбы многих людей и организаций.

В зависимости от уровня сложности задач, среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска.

Условия неопределенности существуют, когда руководитель точно не знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью.

Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий.

Каждое решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотнести с ожидаемой выгодой. Все решения, как запрограммированные, так и не запрограммированные, принимаемые менеджером должны быть основаны не только на суждениях, интуиции и прошлом опыте, но и применять рациональный подход к принятию решений.

При принятии решений современный менеджер должен: широко использовать различные методы науки управления; оценивать среду принятия решений и риски; знать и уметь применять различные модели и методы прогнозирования для принятия решений.

Список использованной литературы

1. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: Учеб. пособие – М: «Гелан», 2001. - 230с.

2. Ряховская, А.Н. Антикризисное управление предприятиями. - М.,2000.- 315с

3. Российская Федерация. Гос. Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Вече, 2002. – 224с.

4. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник для вузов – М.: Аспект – пресс, 2000. – 254с.

5. Ермаков, В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса. - М.,2000. – 279с.

6. Глухов, В.В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 538с.

7. А.П. Романов, А.В. Чембулатова, Менеджмент: методические материалы к проведению практических занятий, ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ, 2007г.

10. Титова Н.Л. «Процесс разработки и принятия управленческих решений» Москва, 2004 г.

11. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 г.

12. Орлов А.И. «Учебник по менеджменту».

13. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие.– Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 265с.

15. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – Изд. 3-е, перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998г.

16. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент» учебник – 2002 г.

17. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури - Основы менеджмента. -М.,Дело, 1999. - 800с

18. Л. Планкетт Г. Хейл Выработка и принятие управленческих решений: Сокр. пер. англ. – М.: Экономика 1984г.

19. Гуджоян О.Л. и др. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: 1997.

20. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: 1998.