**МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ,**

**МЕНЕДЖМЕНТА И ПРАВА**

**Экономический факультет**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**«Разработка и оптимизация управленческих решений»**

**Ефимова Виктория Алексеевна**

**Второй курс, 3-й семестр**

**Преподаватель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Рецензент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Москва 2002г.**

**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 неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

**Управленческое решение.**

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательном состоянии организации. Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений: обоснованность; своевременность; комплексность подхода; законность; четкая формулировка задач; посильность исполнения; преемственность и согласованность с ранее принятыми решениями.

Менеджер в течение своей деятельности вынужден постоянно принимать решения, он накапливает определенный опыт в этой области. Во многом технология управления зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей управления принятых в той или иной стране.

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

**Виды управленческих решений.**

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несёт на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

*Уравновешенные решения*принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

*Импульсивные решения***,** авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками».

*Инертные решения*становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

*Рискованные решения* отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

*Осторожные решения*характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

**Разработка управленческого решения.**

Под качеством управленческих решений следует понимать степень его соответствия характеру разрешаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени УР обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, могут классифицироваться по различным признакам – как факторы внутренней природы (связанные с управляющей и управляемой системами), так и внешние факторы (влияние окружающей среды). К числу этих факторов следует отнести:

законы объективного мира, связанные с принятием и реализацией УР;

четкую формулировку цели – для чего принимается УР, какие реальные результаты могут быть достигнуты, как измерить, соотнести поставленную цель и достигнутые результаты;

объём и ценность располагаемой информации – для успешного принятия УР главным является не объём информации, а ценность, определяемая уровнем профессионализма, опыта, интуицией кадров;

время разработки УР – как правило, управленческое решение всегда принимается в условиях дефицита времени и чрезвычайных обстоятельств (дефицита ресурсов, активности конкурентов, рыночной конъюнктуры, непоследовательного поведения политиков);

организационные структуры управления;

формы и методы осуществления управленческой деятельности;

методы и методики разработки и реализации УР (например, если фирма лидирует – методика одна, если следует за другими – иная);

субъективность оценки варианта выбора решения. Чем более неординарным является УР, тем субъективнее оценка.

состояние управляющей и управляемой систем (психологический климат, авторитет руководителя, профессионально-квалификационный состав кадров и т.д.);

систему экспертных оценок уровня качества и эффективности УР.

Управленческие решения должны опираться на объективные законы и закономерности общественного развития. С другой стороны, УР существенным образом зависят от множества субъективных факторов – логики разработки решений, качества оценки ситуации, структуризации задач и проблем, определённого уровня культуры управления, механизма реализации решений, исполнительской дисциплины и т. п. При этом необходимо всегда помнить, что даже тщательно продуманные решения могут оказаться неэффективными, если они не смогут предвосхитить возможных изменений в ситуации, состоянии производственной системы.

 Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

***Процесс принятия решения*.**

|  |
| --- |
| Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ |
| Восприятие и признание проблемыИнтерпретация и формулирование проблемыОпределение критериев успешного решения |

|  |
| --- |
| Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ |
| Разработка альтернатив Оценка альтернативВыбор альтернативы |

|  |
| --- |
| Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ |
| Организация выполнения решенияАнализ и контроль выполнения решенияОбратная связь и корректировка |

***Стадия 1.***

***Признание необходимости решения****.*

 Она включает следующие этапы:

* Признание проблемы;
* Формулирование проблемы;
* Определение критериев успешного решения проблемы.

Главная задача состоит в правильной постановке цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия.

 Если исходить из того, что решение – это организационная реакция на возникшую проблему, то этап изучения ситуации направлен на признание или непризнание существующей в организации проблемы.

 Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то его принятие не состоится.

 Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – интерпретация и формулирование проблемы. Интерпретация проблемы – это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть, второй и третий – проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

 Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис – к неструктурированным. Соответственно для каждой категории проблем требуются решения разного типа: для структурированных – программированные, для неструктурированных - непрограммированные.

 Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы:

* Что действительно происходит в организации?
* Каковы причины происходящего?
* Что за всем этим стоит?

Определение и последующее формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. Ранжирование - упорядочивание объектов в соответствии с убыванием их предпочтительности. При этом допускается указание на равноценность некоторых объектов. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:

* + Последствия проблемы ( капиталоемкость, эффективность, влияние на … и т.п.);
	+ Воздействие на организацию ( что произойдет в результате решения проблемы);
	+ Срочность проблемы и ограничения по времени;
	+ Степень использования способностей и времени руководителя;
	+ Внимание к проблеме ( может ли проблема решиться сама собой, или она будет решена в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет менеджеру определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных.

Так как о решениях судят прежде всего по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты именуются "критериями решения" и представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Менеджерам важно четко представлять, чего они хотят достичь. Ключевой вопрос в данном случае таков: "Какие факторы следует учитывать, делая выбор?" Этот вопрос порождает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. В ситуации группового принятия решения постановка такого вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут иметь возможность высказать свои предположения, требования.

 Менеджер проводит разделение критериев по принципу их важности для организации. Критерии имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись.

***Стадия 2.***

***Выработка решения.***

 На этой стадии осуществляется выработка альтернатив. При обсуждении стандартных решений это не составляет проблемы. Например, при сравнении различных мест расположения нового пункта питания. При рассмотрении других типов решений, особенно новаторских, этот шаг более сложный.

Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, сравнивая их и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители.

 Определяя выбор альтернативных вариантов решения проблемы, руководитель, стремясь увеличить вероятность получения более высокой отдачи, может пожелать столько альтернативных решений, сколько возможно. Лучший результат при принятии решения достигается при большем числе умело разработанных смелых творческих вариантов. Однако, при этом выбор из них одного становится тем труднее, чем их больше, практически осуществляется только одно действие из возможных, поэтому рекомендуется предварительно определить экономическую целесообразность, трудоемкость и выгодность изыскивать все возможные альтернативы решения. Выбор определенной альтернативы включает оценку эффективности решений, определение ожидаемой отдачи выхода за минусом входа с использованием формально-логических и эвристических методов, базирующихся на творческих способностях и опыте руководителя. Необходимо установить критерии оценки эффективности решения, а исходя из критерия результативности, учитывать крайности.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследованием анализ.

Привлечение прошлого опыта является, пожалуй, наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, а испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения о том, что, чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки принятия правильных решений, развивает интуицию. Большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, потерпевших неудачу.

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Существует достаточно веское мнение о необходимости широкого использования данного метода в управлении, и в частности при принятии решений. Считается, что это чуть ли не единственный путь для менеджера добиться уверенности, что принимаемое решение правильно.

Вместе с тем существуют решения, которые просто не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающих правильность выбора экспериментов. Так, решение о серийном выпуске самолета не может быть принято без производства и испытания одной или нескольких его моделей. Эксперимент также широко используются в маркетинговых решениях. Организационные решения часто проверяются в подразделениях, прежде чем их распространяют на всю компанию. Кадровое решение может быть проверено в ходе ротации или стажировки на новой должности.

 Считается, что наиболее общим и, возможно, наиболее эффективным методом отбора альтернатив является проведение исследований и анализа. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям . В целом это «кабинетный» подход к принятию решения.

***Стадия 3.***

***Выполнение решения.***

 Это завершающая стадия, состоящая из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то оно обязательно будет выполнено.

 Следующий этап – это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого отслеживания отклонений работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того как они появятся.

*Утверждение решения.* Процедура утверждения решения является подчас чистой формальностью по сбору соответствующих подписей и санкций, поскольку на предыдущих этапах механизма формирования решения отыскивался, по существу, наилучший вариант и способ его осуществления. Однако необходимость выполнения этой работы обусловлена также и требованиями законности, указывающими, что решение достигло такого пункта, когда все члены коллектива, привлекаемого к решению проблемы, взяли на себя определённую ответственность.

При определённом варианте решения руководителю подчас необходимо посоветоваться с профсоюзными организациями или с коллективом работников. Однако, в конечном счёте утверждает решение сам руководитель, поскольку он несёт персональную ответственность за эффективность деятельности вверенного ему коллектива, выполняя возложенные на него функции в соответствии с принципом единоначалия

 Выполнение решения – это устранение породившей его проблемы, по отношению к которой было принято решение.

 Организация выполнения решения предусматривает координацию многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, заинтересовать и мотивировать людей на реализацию решения, расставить их таким образом, чтобы максимально использовались их способности.

 Для этого, во-первых, следует составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

 При решении важных проблем целесообразно критически осмысливать любое обобщение в методологии принятия решения, учитывать, что под час необходимо допускать исключения из общих правил, но при этом надо всегда придерживаться главных принципов при окончательном решении проблемы, ещё раз осмыслить принимаемое решение и определить:

А) на что может повлиять принятое решение, каковы цели и почему вообще необходимо изменить существующее реальное положение;

Б) какова степень свободы действий, т.е. чем мы с самого начала связаны (постановления, условия принятия решений, внутренние и внешние взаимосвязи в управлении);

В) срочность и важность решения, условия собственной работы и сотрудничества с другими работниками;

Г) риск при принятии решения (возможность выгоды и потерь, нежелательного исхода).

 Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования.

предотвращены до того, как они проявятся.

 Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук. В первом случае замечается больше деталей и нюансов, делается более правильная оценка и достигается более верное восприятие потенциальных проблем и их решений. Это также позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению.

 Большую роль в принятии решения играет интуиция. Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция – это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Часто опытные руководители, приняв верное решение, затрудняются объяснить, как они это сделали.

**Оптимизация управленческих решений.**

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

 Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то её целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов.

 Методы оптимизации:

- анализ;

- прогнозирование;

- моделирование.

Модель это представление объекта системы или идеи в некоторой форме отличной от самой целостности. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и т.д.

Существует ряд причин обусловливающих использование модели вместо попыток прямого воздействия с реальным миром:

* *сложность* реального мира (реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число перемены, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека и постичь его можно упростив реальный мир с помощью моделирования);
* *экспериментирование* (встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Когда фирма «Боинг» проектирует новый самолет, «Ниссан» новый автомобиль, «Ай Би Эм» - новую модель компьютера, они всегда изготавливают образец, проверяют его в реальных условиях и только потом начинают полномасштабное производство. Но прямое экспериментирование такого типа дорого стоит и требует времени. Существуют бесчисленные критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни.);
* ориентация управления на будущее (невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Однако многие руководители стремятся рассматривать только реальные и осязаемые, и это, в конечном счете должно выразиться в их повороте к чему-то видимому. Моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.).

Прежде чем рассмотреть широко используемые современными организациями модели необходимо описать три базовых типа моделей:

* физическая модель (представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Отличительная характеристика физической модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность. Пример: чертеж завода, его уменьшенная фактическая модель, такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места, а также разрешить сопряженные проблемы. Автомобильные и авиационные предприятия всегда изготавливают физические уменьшенные копии новых средств передвижения, чтобы проверить определенные характеристики. Будучи точной копией, модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому автомобилю или самолету, но при этом стоит она много меньше настоящей);
* аналоговая модель (представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Пример аналоговой модели – организационная схема. Выстраивая ее, руководство в состоянии представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем, скажем, составление перечня взаимосвязи всех работников);
* математическая модель (в этой модели, называемой также символической , используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события).

Построение модели является процессом. Основные этапы этого процесса – постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

*Постановка задачи.* Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить правильное решение управленческой проблемы, состоит в постановке задачи. Правильное использование математики или компьютера не принесет никакой пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. Правильная постановка задачи важнее даже , чем ее решение. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, из чего она состоит. Как ни просто и прозрачно данное утверждение, чересчур многие специалисты игнорируют очевидное. Миллионы долларов расходуются ежегодно на поиски элегантных и глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы. Далее, из того только, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт идентификации истинной проблемы. Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин.

*Построение модели*. После правильной постановки задачи следующим этапом процесса предусмотрено построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Также необходимо определить какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения.

*Проверка модели на достоверность*. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалист по науке управления должен установить – все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Проверка многих моделей управления показала, что они не совершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средство оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения, если предположить, что модель не слишком сложна в использовании. Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью действительно, помогает руководству совладать с проблемой.

*Применение модели*. После проверки на достоверность модель готова к использованию. Ни одну модель науки управления нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята, и не применена на практике. Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения.

*Обновление модели*. Даже если применение модели оказалось успешной, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на принятие решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом, изменение во внешнем окружении – например, появление новых потребителей, поставщиков или технологий – может обесценить допущение исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

Совершенствование процесса принятия управленческих решений и соответственно повышение качества принимаемых решений достигается за счет использования научного подхода, моделей и методов принятия решений.

 Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю необходимо использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей: физические, аналоговые и математические (символические).

 Этапы построения модели таковы: постановка задачи, определение информационных ограничений, проверка на достоверность, реализация выводов и обновление модели.

 Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и чрезмерные расходы

**Заключение.**

Разработка и принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных. Окончательное решение проблемы наступает после «проигрывания» различных вариантов, группировки их по значимости , отклонения заведомо непригодных и нереальных. Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечёт за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учитывать огромное множество различных влияний и возможностей просчёта, объясняемого как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными данными самого механизма точности расчётов. Руководитель должен учитывать, что в практической, реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими . Принимая окончательное решение , необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен намеченным.

***Список литературы:***

О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент: учебник – М.: Гардарики, 2002.

Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2002.

Основы менеджмента. Уч. Пособие для вузов/ Под науч. Ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998.

Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.