

Содержание

Введение.....	3
1. Понятие процесса принятия решения	5
1.1 Общее понятие	5
1.2 Классификация управленческих решений	7
2. Принятие решений в условиях недостатка информации	12
2.1 Сущность неопределенности и риска.....	12
2.2 Решения в условиях недостатка информации	14
Заключение	17
Список используемых источников.....	19

Введение

Для принятия квалифицированного управленческого решения в условиях недостатка информации часто применяется метод априорного ранжирования факторов, влияющих на состояние объекта. При использовании данного метода необходимо провести ранжирование факторов в соответствии с их влиянием на достижение поставленной перед системой цели. При ранжировании факторов решают следующие задачи:

- оценивают факторы по их вкладу в достижение поставленной цели;
- сравнивают факторы по необходимому времени реализации достижения заданного изменения целевого норматива;
- определяют рациональную последовательность реализации ряда мероприятий;
- распределяют ресурсы в условиях их ограничения между мероприятиями.

Для решения этих задач применяют методы экспертной оценки, дисперсионный анализ, моделирование, множественный регрессионный анализ, метод главных компонент и др.

Метод экспертных оценок подразделяется на две основные группы: коллективную работу экспертных групп и получение, а затем суммирование индивидуальных оценок членов экспертных групп. К первой группе относятся методы совещания:

- метод открытого обсуждения и принятия решений (метод комиссий);
- метод «мозговой атаки», в процессе которой внимание участников концентрируется на выдвижении возможных путей для решения одной конкретной задачи;
- метод «суда», воспроизводящий правила ведения судебного процесса, причём рассматриваемое решение выступает в качестве подсудимого, а группы экспертов исполняют роль прокурора и защиты.

При втором методе для получения мнения каждого эксперта используют интервью в виде свободной беседы или по типу «вопрос–ответ», а также анкетирование, в процессе которого каждый эксперт даёт количественные оценки сравниваемым факторам или альтернативам, т.е. ранжирует их. Наиболее простым является метод априорного ранжирования, основанный на экспертной оценке факторов группой специалистов, компетентных в исследуемой области. Все вышесказанное указывает на актуальность выбранной темы.

Целью контрольной работы является раскрытие сущности принятия решений в условиях недостатка информации.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие процесса принятия решений;
2. Привести классификацию управленческих решений;
3. Определить сущность неопределённости и риска;
4. Раскрыть принятие решений в условиях недостатка информации.

Работа состоит из введения, двух параграфов, заключения и списка используемых источников.

1. Понятие процесса принятия решения

1.1 Общее понятие

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный практикой. Но возможны и ситуации, когда человек испытывает мучительные раздумья. В таких ситуациях человек сталкивается либо с новым объектом выбора, либо обстановкой, в которой совершается выбор¹.

Однако в управлении принятие решений – это более систематизированный процесс. Принятие решений в организации представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Сам процесс принятия решений включает множество разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения целей организации. Принятие решений – это “центр”, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Таким образом, принятие решений отражается на всех аспектах управления, и этот процесс является частью ежедневной работы управляющего (менеджера). В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный

¹ Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г.Б. Поляк. - М.: ЮНИТИ, 2023. – С.296.

характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется следующим²:

- Это сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- Это поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- Это процесс взаимодействия членов организации;
- Это выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- Это часть общего процесса управления;
- Это важно для выполнения всех других функций управления.

Принятие решений – это наука и искусство. Роль принятого решения огромна. Важнейший вопрос успешного функционирования организации заключается в том, как организация может выявлять свои проблемы и решать их. Каждое решение нацелено на какую-то проблему, а правильное решение – это то, которое максимально обеспечивает цели организации. Тем не менее, “определение цели, еще не формулировка проблемы, а без этого нет необходимости в решениях и действиях. Цели, которые часто пытаются достичь, бывают в ряде случаев недостаточно осознанными. Установление неправильных целей означает, следовательно, и решение неправильно сформулированных проблем, что может привести к гораздо большему расточительству ресурсов, чем неэффективное решение правильно сформулированных проблем. В этой связи очень велика роль руководителя. Ведь решение не только процесс, но и один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека. Его характеризуют такие признаки:

Возможность выбора из множества альтернативных вариантов (если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения);

Наличие цели (бесцельный выбор не рассматривается как решение);

² Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г.Б. Поляк. - М.: ЮНИТИ, 2023. – С.299.

Необходимость волевого акта лица, принимающего решение (ЛПР), так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений .

В этом плане, роль руководителя состоит в умении вырабатывать правильное суждение, правильно осмысливать реальные (а не взятые из заранее составленного перечня) проблемы и постоянно нацеливать себя на управление, опережающее события. Но именно о роли руководителя подробнее речь пойдет в главе. Следует отметить, что выявление проблем является не только одним из этапов процесса принятия решения, но и постоянно действующей функцией управления в любой организации.

В менеджменте понятие «проблема» используется для обозначения разрыва между желаемым состоянием (прежде всего целями) той или иной организации и ее фактическим состоянием. А само решение проблемы рассматривается как средство преодоления такого разрыва, выбор одного из многих объективно существующих курсов действий (альтернатив), позволяющих перейти от наблюдаемого состояния к желаемому.

1.2 Классификация управленческих решений

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента³.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять

³ Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.С. Стоянова. - М.: Финансы и статистика, 2021. – С.326.

старые потребности);

Как делать (по какой технологии);

С какими производственными затратами делать;

В каком количестве;

В какие сроки;

Где (место, производственное помещение, персонал);

Кому поставлять и по какой цене;

Что это даст инвестору и обществу в целом.

Комплексные проблемы следует формализовывать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам, а так же выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности степени риска.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации по следующим признакам⁴:

- Стадия жизненного цикла товара (маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);
- Подсистема системы менеджмента (целевая, функциональная и т.д.);
- Сфера действия (технические, экономические и др. решения);
- Цель (коммерческие и некоммерческие решения);
- Ранг управления (верхний, средний, низкий);
- Масштабность (комплексные и частные решения);
- Организация выработки (коллективные и личные решения);
- Продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);
- Объект воздействия (внешние и внутренние);

⁴ Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.С. Стоянова. - М.: Финансы и статистика, 2021. – С.329.

- Методы формализации (текстовые, графические, математические);
- Формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- Сложность (стандартные и нестандартные);
- Способ передачи (вербальные, письменные, электронные).

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизации управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти⁵. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решения тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

⁵ Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.С. Стоянова. - М.: Финансы и статистика, 2021. – С.340.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотносить с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет 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 надежными, 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, новаторство⁶.

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.

⁶ Ткачук, М.И. Основы финансового менеджмента: учебник / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. - М.: Интерпрессервис, 2023. – С.119.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они еще в 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. Эти вопросы будут рассмотрены ниже.

Решения классифицируют, руководствуясь различными классификационными признаками.

Наиболее полную и четкую классификацию дает Е.П. Голубков: по содержанию решения разделяют на политические, социальные, экономические, организационные, технические и т.д.; по срокам действия и степени воздействия на будущие решения – оперативные, тактические, стратегические; по виду лица принимающего решение – индивидуальные и коллективные (организационные); по степени уникальности – рутинные, нетворческие и уникальные, творческие; по степени неопределенности (полноты информации) – решения в условиях определенности, в условиях риска (вероятностной определенности) и в условиях неопределенности⁷.

Следует отметить, что выдвигая все новые и новые критерии можно выделить массу видов решений, но мы останавливаемся на том, что вид решения (а если быть еще точнее, то технология его принятия) напрямую зависит от рода проблемы и ситуации, в которой она возникла. Под ситуацией понимается сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой возникла проблема. То есть, с точки зрения технологии принятия решения нам необходимо классифицировать проблему, с которой сталкивается организация, и тогда круг выбора решений сузится.

⁷ Ткачук, М.И. Основы финансового менеджмента: учебник / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. - М.: Интерпресссервис, 2023. – С.122.

2. Принятие решений в условиях недостатка информации

2.1 Сущность неопределенности и риска

Принимаемые управленческие решения всегда спроектированы в будущее, поэтому ЛПР в момент принятия решения часто не может с абсолютной уверенностью знать, как будут развиваться события, как будет изменяться ситуация. Иными словами, в момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и 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 результата⁸:

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

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия. Таким образом, принятие решения в условиях

⁸ Ткачук, М.И. Основы финансового менеджмента: учебник / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. - М.: Интерпрессервис, 2023. – С.128.

неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые.

Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности.

Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает — как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

Неопределенность проявляется в невозможности определения вероятности наступления различных состояний внешней среды из-за их неограниченного количества и отсутствия способов оценки. Неопределенность учитывается различными способами.

2.2 Решения в условиях недостатка информации

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 последовательности⁹:

⁹ Савчук, В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук. – Киев: Максимум, 2023. – С.97.

- 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 решений¹⁰:

- 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;

¹⁰ Савчук, В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук. – Киев: Максимум, 2023. – С.99.

- 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.

Заключение

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решения является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- исследование проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решения;
- конкретизация решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроструктуре, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов, отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей; осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое

решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Список используемых источников

1. Поляк, Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г.Б. Поляк. - М.: ЮНИТИ, 2023. – 518с.
2. Савчук, В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук. – Киев: Максимум, 2023. – 314 с.
3. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Е.С. Стоянова. - М.: Финансы и статистика, 2021. – 656 с.
4. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Стоянова Е.С. – М.: Перспектива, 2023. – 656с.
5. Ткачук, М.И. Основы финансового менеджмента: учебник / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. - М.: Интерпресссервис, 2023. – 412 с.