**Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.**

Процесс принятия решений играет ключевую роль в управлении организациями. Чтобы принять рациональное решение в какой-либо области, необходимо учесть всю информацию, касающуюся рассматриваемого вопроса. Анализ и обобщение этой информации часто превосходят компетенцию и интеллектуальные возможности отдельного человека. Ни интуиция, ни здравый смысл, ни врожденный ум не гарантируют правильного выбора из возможных альтернативных решений, относящихся к политике, экономике или культуре.

Чтобы принимать рациональные решения, необходимо использовать научное знание. Важная особенность процессов [принятия управленческих решений](http://coolreferat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9)  заключается в необходимости учитывать влияние неопределенных факторов и рассматривать все возможные последствия альтернатив, предъявляемых для выбора. В связи с этим большое практическое значение имеет разработка моделей [принятия решений в условиях неопределенности](http://coolreferat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B2_%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%8F%D1%85_%D0%BD%D0%B5%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8). Эти модели обеспечивают структурирование и обработку информации о решаемой проблеме и тем самым хотя бы отчасти восполняют неполноту исходных данных, имеющихся у руководителя.   
Однако рекомендации по [принятию решений](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fcoolreferat.com%2F%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F), получаемые с помощью формальных моделей, можно учитывать лишь в тех случаях, когда предположения, лежащие в основе таких моделей, соответствуют действительной природе и источнику неопределенности.  
 Чтобы устанавливать это соответствие, необходимо понимать сущность и разнообразие факторов неопределенности, влияющих на организацию, и связанных с ними [понятий риска](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fcoolreferat.com%2F%D0%9F%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0), шанса и опасности. Изучению методологических вопросов, анализу влияния внешней среды на функционирование организации, и в том числе на разработку и реализацию принимаемых управленческих решений, посвящена данная работа.  
Поскольку принимаемые управленческие решения всегда спроектированы в будущее, руководитель в момент принятия решения 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.

Это означает, что для успешного функционирования организации, особенно при изменяющейся внешней и внутренней среде, необходима эффективная обратная связь.  
 Выработка управленческих решений, и, прежде всего, стратегических управленческих решений, начинается с анализа среды, в которой функционирует организация, и предусматривает [анализ](http://coolreferat.com/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7) макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. К числу основных факторов, определяющих состояние внешней среды, относятся состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, социальная и культурная составляющие общества, природная среда и ресурсы и т. д.

Качество управленческого решения – это совокупность его параметров, обеспечивающих достижение поставленных целей, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

К основным параметрам качества управленческого решения относятся:

- соответствие решения условиям внутренней и внешней среды организации – постановка достижимых целей и использование реально располагаемых ресурсов;

- рассмотрение проблемы с позиций системного подхода и внутренняя согласованность всех элементов решения;

- количественная упорядоченность проблемы, т.е. возможность количественного описания показателей принятия решения;

- реализуемость решения по показателям качества, затратам, срокам и т.п. и наличие конкретного механизма его реализации;

- устойчивость к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастность);

- гибкость, т.е. возможность изменения целей и алгоритмов их достижения при изменении внешних или внутренних условий;

- уровень риска;

- наличие механизма контроля исполнения решения.

Обобщённой характеристикой решения является его эффективность – эффект решения, в широком смысле оцениваемый как степень достижения поставленных целей, отнесённый к затратам на его получение. Решение тем эффективнее, чем выше степень достижения целей и меньше затраты на его реализацию.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;

- высокое качество исходной информации;

- своевременность принимаемых решений;

- многовариантность решений и сопоставимость вариантов;

- правовая обоснованность принимаемого решения;

- высокая квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;

- функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;

- готовность управляемой системы к исполнению принятых решений.   
 На [принятие управленческих решений](http://coolreferat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9) непосредственное влияние оказывает окружение, включающее потребителей продукции организации, поставщиков, конкурентов, рынок рабочей силы.  
 К числу факторов внутренней среды, влияющих на [принятие решений в организации](http://coolreferat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B2_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8), относятся ее кадровый потенциал, система управления, производство, финансы, маркетинг, организационная культура. Результаты анализа среды используются как при [разработке управленческих решений](http://coolreferat.com/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9), так и при выборе наиболее предпочтительного альтернативного варианта решения и при управлении ходом его реализации.  
 Профессиональный анализ внутренней среды позволяет выявить внутренние резервы организации, которые могут быть задействованы для повышения эффективности функционирования организации, обеспечения её устойчивого развития, ведения успешной конкурентной борьбы. При выработке стратегических и тактических управленческих решений надо исходить из стратегических и тактических целей организации, которые также могут быть подразделены на внешние и внутренние.  
 К внешним относятся цели организации, определяющие возможность установления эффективного взаимодействия с внешней средой для обеспечения желательного экономического, коммерческого, финансового и иного успеха.  
 К внутренним относятся цели организации, позволяющие обеспечить достойные условия жизни ее членам, как ее владельцам, руководящему управленческому звену, так и ее работникам. Организация является для них источником получения необходимых социальных условий, имиджа и т. д.  
 Далее, в соответствии со структурной схемой стратегического управления после определения миссии и цели организации осуществляются выработка и принятие стратегических решений. Как уже говорилось выше, по своей роли в управленческом процессе цели подразделяются на стратегические и тактические (или, иначе, оперативные, краткосрочные и т. д.).  
 Стратегические цели устанавливают желательные для организации состояние и взаимодействие с внешней средой, внутреннее состояние организации, основные направления деятельности и тенденции ее развития на долговременную перспективу в соответствии с ее миссией.  
 Тактические цели устанавливают желательные для организации состояние и взаимодействие с внешней средой, функционирование организации по реализации основной деятельности, внутренние состояния, конкретизирующие стратегические цели организации.  
 Анализ внешней и внутренней среды, тенденций их развития, потенциальных потребностей и потенциальных возможностей служит основанием для выработки альтернативных вариантов стратегии организации, стратегических решений и выбора среди них альтернативного варианта, который и станет стратегией организации на долговременную перспективу.  
После определения стратегии развития организации, принятия необходимых стратегических решений наступает этап ее реализации.

**Источники и виды неопределенности.   
Принятие решений в условиях неопределенности.**

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том чис­ле связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации про­екта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска. Возникающие в управленческой деятельности неожиданные ситуации достаточно часто требуют срочных и часто неординарных действий, сопряженных с риском. Появившиеся проблемы и связанный с их решением риск может иметь явный и неявный характер. Все зависит от поступающей информации. В первом случае она более определенна, во втором - слабо сигнализирует о надвигающейся опасности. Очень важно не игнорировать сигналы, а усилить наблюдение за ходом событий.   
 Известно, по критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:  
а) определенности,  
б) вероятностной определенности (риска),  
в) в условиях неопределенности (ненадежности).  
Если решение принимается в условиях определенности (достоверности), то увеличивается оперативность разработки, уменьшаются затраты на выбор целесообразного варианта. Преимущество подобной ситуации: все переменные для расчетов вводятся самим субъектом управления при одном и том же состоянии объективных условий (объекта).  
 В практической работе нередки случаи отсутствия полной определенности ситуации. Тогда вычленяются ее элементы из общего контекста по степени их определенности. Если решение принимается в условиях риска (измеримой неопределенности), то с помощью введения вероятностных оценок неопределенность в значительной мере уменьшается.  
 Колебания переменных, характеризующих состояние объективных условий, могут быть предугаданы. Риск заключается в возможных ошибках при оценке степени вероятности наступления условий (событий). Поэтому полагаются не только на расчеты, используются также опыт, интуиция и искусство руководителя. Эти качества особенно необходимы при разработке решений в условиях неопределенности, когда установить вероятность наступления событий и потенциальных результатов невозможно. Происходит это под воздействием новых, сложных факторов, учесть которые затруднительно.  
 Сущность неопределенности проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки. Критерий выбора решений в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками лица, принимающего решение. Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска. Определенную роль при этом играет постановка таких вопросов:  
1. Насколько велика существующая неопределенность?  
2. Что следует сделать, чтобы ее уменьшить?  
3. Каковы затраты на ее уменьшение?  
4. Какова степень неопределенности в ходе осуществления  
некоторого курса?

Решающее слово остается за руководителем, хотя не исключается обсуждение проблем с коллегами, экспертами, представителями общественных органов. Важна при этом роль эвристических способностей лица, принимающего решение. Часто такие решения приходится принимать в быстроменяющейся (экстремальной) обстановке. Наиболее характерны они для социально-экономических систем, политической и наукоемкой среды.  
 В процессе принятия решений возникают различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. В частности, выделяется неопределенность:  
- количественная, обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации;  
- информационная, вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам;  
- стоимостная, из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность;  
- профессиональная как следствие недостаточного профессионализма лица, принимающего решение;

- ограничительная (вызванная ограничениями в ситуации принятия решений, например ограничения по времени и др.);  
- внешней среды, связанная с ее поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.  
Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения. При этом могут использоваться следующие три метода (в порядке повышения точ­ности):  
• проверка устойчивости;  
• корректировка параметров проекта и норма­тивов;  
• формализованное описание неопределенности.  
 Итак, условия неопределенности при принятии решений характеризуются отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий. Качество процесса разработки решений зависит от полноты учета всех факторов, оказывающих влияние на последствия принятых решений. Неопределенность может быть устранена полностью или частично двумя путями: углубленным изучением имеющейся информации либо приобретением недостающей информации.

**Риск и его разновидности**

В отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в процессе принятия решений особенно вероятен вследствие не уменьшающейся неопределенности политической ситуации, неустойчивости экономической среды, отсутствия гарантии получения ожидаемого результата, предотвращения потерь. В рыночной экономике неизмеримо расширилось рисковое поле, с одной стороны, за счет проявления случайных факторов во взаимоотношениях потребителей с производителями и иными элементами внешней среды. С другой стороны, возможность риска усилилась частной (долевой) собственностью предпринимателя на хозяйственные объекты. Наличие конкурентной среды стимулирует принятие управляющими и менеджерами рискованных решений в части внедрения новых технологических процессов и информационных технологий, использования новейшего оборудования, создания новых товаров и др. Это обеспечивает им сохранение и укрепление своей ниши на рынке, стабильность. Следовательно, природа риска в рыночной экономике обусловлена следующими факторами:  
- ограниченной сферой государственного регулирования хозяйственной деятельности;  
- усилением роли случайных факторов во взаимодействии предприятия с внешней средой;  
- частной (и её видами) собственностью хозяйствующего субъекта, ее владением, пользованием, распоряжением;  
- конкурентной борьбой товаропроизводителей и других хозяйствующих субъектов;  
- всеобъемлющим характером риска, распространяющимся на сферы общественной жизни, как производственную, так и непроизводственную.  
 В самом широком смысле риск - это опасность возникновения ущерба. Предметом риска при принятии решений являются потери ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные, интеллектуальные или недополученные доходы (ниже ожидаемых), т.е, если риск не оправдался, лицо, принимающее решение, может в худшем случае понести потери затраченных средств (сверх запланированных), либо недополучить сумму ожидаемых доходов.  
 К типичным признакам рисковых ситуаций относятся:

- величина потенциального ущерба (или выигрыша);

- вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском);

- альтернативность выбора (рисковать или не рисковать);

- неопределенность условий: чем она выше, тем больше риска

- возможность управления риском (совершение действий уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба);   
-надежда на успех.

Разновидностей рисков множество. Среди них можно назвать допустимый, критический, катастрофический риск. Источником возникновения рисков при принятии решения могут быть и психологические особенности руководителя, которые в отношении к риску могут проявляться в диапазоне от перестраховки (риск бездействия) до авантюризма (действия за пределами оправданного риска).  
 С целью исключения возможности провала либо предупреждения значительного ущерба при принятии решений необходимо анализировать риск и определять его последствия. Назначение анализа риска - дать руководителям и потенциальным партнерам необходимые данные о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь. При анализе риска в процессе принятия решений используются принципы, предложенные американским экспертом Б. Берммером:

- потери от риска независимы друг от друга;

- потеря по одному направлению из «портфеля рисков» не обязательно увеличивает вероятность потери по другому ;

- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

Риски подразделяются на два типа: динамический и статический. По технологии проведения различают два взаимодополняющих вида анализа рисков: качественный и количественный. Качественный анализ может быть сравнительно простым, его главная задача - определить факторы риска, этапы и работы, при выполнении которых он возникает. Количественный анализ означает численное определение размеров рисков отдельных и проекта в целом.

Все факторы, так или иначе влияющие на риск, можно условно разделить на две группы:

- объективные;

- субъективные.

К субъективным относятся факторы, характеризующие непосредственно данную организацию. Это производственный потенциал, техническое оснащение, организация труда, его производительность, уровни специализации, техники безопасности и т.д.  
 Объективные факторы не зависят от деятельности предприятия (конкуренция, политические и экономические кризисы). Специалисты признают, что рискованные решения определяются внешней средой и индивидуальными свойствами личности. Мнения расходятся по вопросу о приоритетности влияния этих факторов. Между тем, истина находится посередине и состоит в необходимости учета как состояния внешней среды, так и психологических свойств лица, принимающего решение. В практике принятия рискованных решений придерживаются шкалы допустимого риска, отражающей вид риска и величину связанных с ним потерь:

|  |  |
| --- | --- |
| *Вид риска* | *Величина (коэффициент) риска в %* |
| Незначительный | До 5 |
| Малый | 5-10 |
| Средний | 11-20 |
| Повышенный | 21-30 |
| Азартный | Свыше 30 |

Как правило, большинству рискованных решений соответствует средняя величина риска - в пределах 20%, хотя с учетом специфики ситуации выбор руководителя может быть и иным. Независимо от деталей конкретной ситуации полезными советами управляющим являются:   
- не рискуй больше, чем можешь себе позволить;

- думай о последствиях;

- не рискуй многим ради малого.

При общей значимости показателя вероятности наступления события приоритет следует отдавать размеру потенциальных потерь.

Управленческое поведение при [принятии решений в условиях риска](http://coolreferat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B2_%D1%83%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%8F%D1%85_%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0) отличается некоторой спецификой. На начальном этапе происходит признание рискованной ситуации и оценивается возможность принятия ее для конкретного управляющего. На втором - производится оценка степени риска. Третий этап характеризуется выбором действий, которые могут проявляться как по отношению как к внешней, так и относительно внутренней среды организации. Приспособление к риску через фактор внутренней среды предполагает сбор дополнительной информации, разработку новых альтернатив, выигрыш во времени и др.  
 Следует иметь в виду, что рискованные операции приносят больше прибыли, чем устоявшиеся, отработанные. Глубокое рассмотрение особенностей ситуаций, связанных с неопределенностью и риском, позволяет использовать определенные приемы при разработке в этих условиях управленческих решений.

В данной работе даны определения понятий «риск» и «неопределенность» и показана взаимосвязь между ними, которая выражается следующей формулой: «неопределенность является необходимым и достаточным условием риска». Это означает, что риск как возможность неблагоприятного исхода возникает только в условиях неопределенности. В условиях определенности риск отсутствует независимо от оценки исходов альтернатив. Таким образом, эти понятия не тождественны друг другу.   
 В связи с этим неправомерно рассматривать условия риска как одну из форм неопределенности в ситуациях выбора, когда руководителю известны оценки вероятностей неопределенных факторов. В этих случаях можно говорить о случайном риске, который возникает в условиях вероятностной неопределенности. В условиях неопределенности принятие решений связано с неслучайным риском. Выявление источников и природы неопределенности необходимо для разработки адекватных моделей выбора и методов оценки риска в задачах принятия управленческих решений.