

Методологія прийняття управлінських рішень

1. Постановка задачі розробки управлінських рішень

Формалізована постановка задачі розробки управлінських рішень необхідна для зменшення рівня невизначеності в процесі їх розробки, визначення того, що очікується в результаті їх реалізації, а також для створення загального інформаційно-аналітичного простору, що супроводжує процес реалізації управлінських рішень.

При постановці завдання розробки управлінського рішення з позиції теорії систем описуються:

- початковий стан керованої системи;
- необхідний стан керованої системи;
- стан зовнішнього середовища, відбиваний безліччю сприятливих і несприятливих чинників;
- ресурс часу, що виділяється для розробки управлінського рішення.

У загальному випадку необхідно знайти раціональний спосіб переходу керованої системи з початкового стану в необхідний стан з урахуванням доступних ресурсів і факторів зовнішнього середовища. Процес розробки управлінських рішень має циклічний характер, тобто якщо в результаті реалізації рішення ефективність його виявилася недостатньо високою, то прийняте рішення необхідно переглянути і удосконалити, а при необхідності - розробити нове. Цикл розробки управлінського рішення може повторюватися до тих пір, поки не буде прийнято та реалізовано рішення, що забезпечує необхідну ефективність і досягнення мети. Якщо мета розробки управлінського рішення з об'єктивних причин не може бути досягнута, то не виключене коригування самої мети і розв'язання проблеми іншим способом.

2. Умови та обмеження, що визначають організацію процесу розробки управлінського рішення.

Характерна риса будь-якої ситуації, пов'язаної з прийняттям рішень, - наявність великого числа варіантів дій, із яких потрібно вибрати найкращий. Одна з проблем розробки управлінського рішення являє собою те, що мети

(цілей) необхідно надати кількісні і якісні характеристики. Причому кількісні характеристики кращі, так як дозволяють формалізувати задачі вибору. Інша проблема - обмеженість ресурсів, необхідність їх розподілу, а також вибір способів використання. Одна і та ж мета може бути досягнута різними способами. Найкращий варіант дій, що забезпечує максимальну ефективність, прийнято називати оптимальним (по заданому критерію чи їх групи), а процес пошуку цього рішення - оптимізацією. Варіанти дій, по ефективності близькі до оптимальним, називають прийнятними. Завдання розробки управлінського рішення полягає в тому, щоб з безлічі цілей (методів), які можуть бути досягнуті при наявних ресурсах, вибрати найбільш переважний їх поєднання і одночасно знайти найкращі способи досягнення цих цілей'. Проблему знаходження найкращого рішення доцільно розділити на два етапи. На першому з безлічі варіантів слід відібрати підмножину раціональних варіантів, а на другому етапі - з підмножини раціональних варіантів єдиний, найкращий варіант, тобто оптимальний. Як правило, рішення зачіпає інтереси кількох підрозділів підприємства і в подібних ситуаціях можливі конфлікти цілей та інтересів як на етапі підготовки, так і на етапі реалізації управлінського рішення.

1) На етапі підготовки управлінських рішень можливі неузгодженості цілей підрозділів (кожне підрозділ буде прагнути вирішити власну проблему). Ця проблема вирішується груповою роботою, визначенням головної мети підприємства і відповідно підпорядкуванням підцілей підрозділи головної мети

2) На етапі реалізації управлінських рішень можуть виникнути конфлікти в розподілі повноважень, обов'язків, ресурсів і відповідальності. Тому важливо врахувати і по можливості деталізувати, хто, як, якими засобами, в які терміни і що повинен виконувати. Остаточне рішення може бути прийнято індивідуально або групою на основі особистих або відповідно групових переваг. Обидва варіанти прийняття рішень мають свої особливості.

До особливостей прийняття індивідуальних рішень відносяться наступні:

- відповідальність за результати виконання рішення лежить на одному виконавця;
- великий вплив особистих уподобань на остаточний вибір;
- обмеженість суджень однієї людини;
- простота вибору (немає необхідності узгодження переваг);
- малі витрати часу на прийняття рішення;
- висока ймовірність прийняття незадовільного рішення;
- невисока ймовірність прийняття ризикованого рішення;
- висока залежність прийняття задовільного рішення від компетентності ОПР;
- вплив на вибір різних феноменів сприйняття і особливостей людської системи переробки інформації.

Особливості прийняття групових рішень це:

- розподілена відповідальність;
- висока ймовірність прийняття ризикованого рішення;
- низька ступінь впливу особистих переваг кожного на загальний результат вибору;
- необхідність організації підпорядкування цілей суб'єктів цілям підприємства; широта суджень, складність виборувеликі витрати часу на прийняття рішення;
- низька ймовірність прийняття незадовільного рішення;
- залежність прийняття задовільного рішення від компетентності суб'єктів невисока.

Організація процесу розробки і реалізації управлінського рішення містить чотири аспекти:

- системний аспект процесу розробки управлінських рішень;
- парадигми розробки управлінських рішень;
- методологічні аспекти процесу розробки управлінського рішення;

- аспекти, пов'язані з етапами процесу прийняття рішень.

3. Методи ПР

Методологія процесу РУР це сукупність методів, прийомів дослідження, які застосовуються в ході всебічного дослідження проблемної ситуації, знаходження способів її вирішення, вибору оптимального способу і формування рішення. Кожному етапу РУР відповідають загальнонаукові методи дослідження і спеціальні методи розробки управлінських рішень.

До загальнонаукових методів належать:

- аналіз і синтез (проблемної ситуації, близького і далекого оточення, сильних сторін організації, цілей, критеріїв, альтернатив, ризиків);
- індукція і дедукція (наприклад, узагальнення досвіду організацій в області прийняття управлінського рішення та адаптація розроблених інструментів до специфіки діяльності та специфіку проблемної ситуації конкретної організації);
- методи збору і обробки інформації (наприклад, інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища);
- інші загальнонаукові методи.

До спеціальних методів належать такі. По етапу визначення поточного стану організації:

- методи діагностики (опитування працівників, анкетування);
- методи самодіагностики (проведення нарад, ділових ігор, тренінгів).

По етапу визначення бажаного стану організації (цілей):

- методи діагностики (опитування працівників, анкетування); - методи прогнозування;
- методи аналізу досвіду організацій (формування бази знань).

По етапу визначення проблем:

- методи роботи з суб'єктами цілепокладання (організація єдиного процесу, спрямованого на виявлення стану організації, узгодження проблем і цілей організації);

- методи виявлення неузгодженості між поточним і бажаним станами організації шляхом залучення аналітиків і експертів.

По етапу формування рішення (моделі необхідних змін):

- "мозковий штурм" та його різновиди;
- метод морфологічного аналізу;
- теорія рішення винахідницьких завдань (ТРВЗ);
- побудова сценаріїв;
- метод комісій;
- методи аналізу прийнятих рішень і складання колекції.

По етапу реалізації рішення (внесення необхідних змін):

- методи організаційного розвитку;
- методи командоутворення;
- тренінги;
- методи активізації (стимулювання) раціоналізаторства і внутрішньої підприємницької активності;
- методи реструктуризації;
- методи формування організаційної культури та організаційної парадигми.

По етапу контролю змін в організації та розробці на цій основі коригувальних впливів:

- збалансована система показників (BSC);
- спостереження;
- опитування;
- методи управлінського обліку.

4. Етапи ПР

Етапи процесу прийняття управлінських рішень і роль менеджерів у них. Прийняття рішень являє собою складову частину реалізації будь-якої функції управління. ЛПР (менеджер) приймає управлінські рішення і здійснює їх реалізацію через інших людей. Розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для того, щоб досягти успіху в мистецтві

управління. Рішення як вибір альтернативи - досить систематизований поетапний (покроковий) процес. При такому управлінні організацією даний процес більш систематизований, ніж у приватному житті. Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення. На стадії підготовки рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро - і макрорівні, що включає пошук, збір і обробку інформації, а також виявляються і формулюються проблеми, що вимагають рішення. На стадії ухвалення рішення здійснюється розробка й оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, вибір критерію оптимальності рішення, вибір і прийняття найкращого рішення. На стадії реалізації рішення здійснюється конкретизація рішення, доведення його до виконавців і контроль ходу його виконання, вносяться необхідні корективи, оцінюється отриманий результат.