

Тема. Рішення та вимоги до нього.

План.

1. Поняття теорії прийняття рішень.
2. Сутність та функції управлінського рішення.
3. Рівні прийняття рішення.
4. Класифікація рішень.
5. Етапи процесу постановки мети.

Складовою частиною прийняття рішень постають її категорії та поняття.

Проблема – критична неузгодженість між бажаним і реальним, яка стає фактором, що активізує зусилля суб'єкта.

Джон Бернал: “Набагато складніше побачити проблему, ніж знайти її вирішення. Для першого потрібна уява, а для другого лише вміння”.

Суб'єктивні помилки у визначенні проблеми:

- 1) в якості проблеми може бути сприйнятий симптом чи зовнішні вияви проблеми, які не дозволяють цілковито її вирішити;
- 2) виділення “проблеми в проблемі”, оскільки необхідно вирішити загальну проблему, без чого не можна вирішити окрему;
- 3) в якості проблеми може розглядатися одне з рішень, що позбавляє можливості розглядати інші рішення;
- 4) “псевдопроблема” – поняття, що характеризує ситуацію, що насправді не вийшла за критичні рамки і тому проблема реально не існує;
- 5) поняття “фальшива проблема” характеризує ситуація, в якій щось відбулося, але причини визначені невірні;
- 6) “наскрізна проблема” – характеризує ситуацію, коли загальна проблема сприймається як окрема, тобто проблему неможливо вирішити на будь-якому окремому етапі розвитку процесу, але необхідно вирішувати протягом усього процесу (приклад – проблема єдиних педагогічних вимог до учнів і студентів з боку викладачів, чи єдиного закону для всіх у правовій державі).

Мета – бажаний стан об'єкта, якого прагне суб'єкт. Мета має бути чіткою, реальною, стійкою, досяжною.

Альтернатива – варіант рішення проблеми.

Вибір – надання переваги якій-небудь альтернативі перед іншими на основі їх порівняльного аналізу на фоні проблеми.

Рішення – момент вибору, вольовий акт, що забезпечує вибір однієї з альтернатив.

Прийняття рішення – процес свідомого вибору однієї з альтернатив на основі збирання та аналізу релевантної інформації.

2. Сутність і функції управлінського рішення.

Управлінське рішення слід відрізнити від рішень взагалі – тих, що ми приймаємо щодня. Найважливіша специфічна ознака управлінського рішення – його безпосередня спрямованість на організацію праці. Це значно збільшує відповідальність тих, хто приймає управлінське рішення.

Друга – управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю приймається не будь-яким співробітником, а тільки **суб'єктом управління** (лінійним керівником, колегіальним органом).

Функції управлінського рішення: спрямовуюча, координуюча, мотивуюча, параметрично-критеріальна.

Система критеріїв в правил прийняття управлінського рішення базується на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей конкретної ситуації, в якій приймається рішення.

Управлінське рішення повинне відповідати функціям і місії організації, складності становища, корпоративним інтересам, об'єктивним законам управління.

3. Вимоги до управлінського рішення:

1) рішення має відповідати цілі та місії організації (місія – це констатація смислу існування організації, а ціль – конкретний бажаний стан, якого прагнуть);

2) гнучкість;

3) своєчасність;

4) адекватність;

5) наявність розробленого механізму реалізації;

6) рішення повинне мати можливість бути реалізованим (тобто всі необхідні ресурси).

Вимоги до реалізації управлінського рішення:

1) формулювання проблеми, розробка й вибір альтернатив здійснюється на тому рівні ієрархії управління, де є необхідна для цього інформація;

2) інформація повинна поступати від усіх підрозділів організації на вищий рівень управління;

3) рішення має відображати інтереси та можливості тих рівнів управління, на які буде покладено відповідальність за його виконання, або ті, що зацікавлені в його реалізації;

4) прийняття управлінського рішення передбачає використання ієрархії, цільових міжфункціональних груп, внутрішньофірмових правил, горизонтальних зв'язків;

5) прийняті рішення повинні враховувати національні та етнічні особливості їх виконавців;

6) при прийнятті рішення необхідно враховувати специфіку системи управління в організації.

4. Рівні прийняття управлінського рішення.

Перша класифікація: індивідуальний – колективний (груповий) – колегіальний – міжрівневий.

Друга класифікація:

1) *стратегічний рівень*: прийняття рішень на тривалий період (5-10 років). Приймаються рішення стосовно місії та стратегічної цілі організації. Ці рішення приймають керівники вищої ланки управління.

2) *тактичний рівень* – прийняття середньострокових рішень (3-5 років), які мають відповідати ідеології стратегічного організаційного рішення і при цьому виокремлювати тактичні завдання для підрозділів – їх приймають відповідно начальники підрозділів.

3) *оперативний (функціональний) рівень*: рішення приймаються щоденно. Це рішення, які безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю. Приймають їх керівники нижчої ланки управління.

4. Класифікація управлінських рішень.

В управлінській практиці в першу чергу рішення розрізняють за критеріями оптимальності, ефективності та результативності.

1) оптимальне рішення – таке, що відповідає найкращим чином конкретній ситуації. У кожній ситуації є свій набір критеріїв оптимальності (див. теорію оптимальних рішень);

2) ефективне рішення – таке, що призводить до потрібних і діючих наслідків (часто його визначають як рішення, реалізація якого спричинює максимальний прибуток при мінімальних витратах ресурсів, часу й зусиль);

3) результативне рішення – реалізація якого призводить до виконання поставлених завдань на рівні організації в цілому.

Крім того, рішення можна класифікувати:

1) за масштабом об'єкта: глобальні (по всіх ланках керованої системи) та локальні (по окремому підрозділу);

2) за колом проблем, що вирішуються: комплексні та часткові;

3) за методами обґрунтування: формалізовані (математичні методи) та неформалізовані (евристичні методи);

4) за умовами прийняття: структуровані, чи детерміновані (в ситуації визначеності), імовірнісні (в ситуації ризику), пошукові (в ситуації невизначеності);

5) за способом впливу на керовану систему: прямі (директивні) та непрямі;

6) за змістом: соціальні, економічні, організаційні тощо;

7) за формою: письмові, усні, кодовані.

5. Етапи процесу постановки мети.

Які 5 принципів є основою постановки цілей за системою SMART

Specific – конкретна

Measurable – вимірювана

Achievable – досяжна

Relevant – відповідна

Time bound – визначена у часі

Етап 1: здійснюється збирання, обробка та аналіз інформації. Основна задача цього етапу (вирішувана аналітиками) – своєчасне виявлення сигналів ускладнень у функціонуванні та попереднє визначення причин.

Етап 2: описується проблемна ситуація. Визначається проблемний характер ситуації, яка проявилась як наслідок впливу системи зовнішніх факторів, неврахованих прогнозами, яку можна скоректувати. Відбирається релевантна інформація.

Етап 3: діагностується виявлена проблема. На основі інформації, що поступає, фіксуються її симптоми, причини виникнення проблемної ситуації стають зрозумілими. Як правило, виділяються групи проблем, і необхідно визначити послідовність їх розв'язання. Визначаються стандарти, критерії оцінки можливих варіантів рішень проблеми.

Етап 4: зусилля спрямовуються на детальне виявлення та обґрунтування всіх альтернатив. Припустимі альтернативи аналізуються з урахуванням обмежень, можливостей організації та критеріїв.

Етап 5: попередньо обирається оптимальна альтернатива. На основі прогнозів, розрахунку ризику здійснюється ретельний аналіз припустимих альтернатив з позицій досягнення цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам їх реалізації. Кінцевий результат цього етапу – винесення судження про переваги альтернатив, яке надається системними аналітиками.

Етап 6: альтернативи оцінюються ОПР на основі інформації, наданої аналітиками, та додаткової (суб'єктивних суджень, поглядів акціонерів тощо). При цьому використовуються результати аналітичних розрахунків різних варіантів, ризику та ін.

Етап 7: остаточно приймається та оформлюється рішення.

Етап 8: реалізація рішення.