

МЕТОДИ ТА ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

I. Вступ

Проблема прийняття рішень носить фундаментальний характер, що визначається роллю, яку відіграють рішення в будь-якій сфері людської діяльності. При цьому процес прийняття рішень є складним, багатостороннім та багатоетапним, який використовує відповідні методи.

Основним аспектам прийняття управлінських рішень присвячені роботи таких вчених, як Е. Кихлер, А. Шротт, І. Олексів, В. Колпаков та інших.

II. Постановка проблеми

Розкрити сутність основних методів та етапів прийняття оптимальних управлінських рішень.

III. Результати

Управлінське рішення в повсякденній практиці є продуктом управлінської праці, розумової діяльності людини. Управлінське рішення можна також трактувати, як процес, що реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Дослідження проблеми прийняття рішень можна віднести до числа міждисциплінарних, оскільки вибір способу дій — це результат комплексного зв'язка різних аспектів: інформаційного, економічного, психологічного, логічного, організаційного, математичного, технічного та ін.

На ефективність прийняття управлінських рішень впливають досить багато факторів, серед яких є:

— ієрархія в прийнятті рішень — делегування повноважень по ухваленню рішення ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення. У цьому випадку виконавцями рішення є співробітники суміжних рівнів. Контакти з підлеглими, що знаходяться більш ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не допускаються;

— використання цільових міжфункціональних груп, у яких члени, що входять у їх склад, відбираються з різних підрозділів і рівнів організації;

— використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків при прийнятті рішень. У даному випадку (особливо на початковій стадії процесу ухвалення рішення) збір і обробка інформації здійснюються без звертання до вищестоящого керівництва. Та-

кий підхід сприяє прийняттю рішень у більш короткий термін, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень;

— централізація керівництва при ухваленні рішення. Процес ухвалення рішення повинен знаходитися в руках одного керівника. У даному випадку формується ієрархія в прийнятті рішень: кожен нижчий керівник вирішує свої проблеми (приймає рішення) зі своїм безпосереднім керівництвом, а не з вищестоящим керівництвом, минаючи свого безпосереднього начальника.

На даному етапі розвитку економічних відносин процес прийняття рішень на підприємстві стає все більш складним. Існує широкий спектр методів підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві. Важливим є не тільки їх коректне використання, але й адекватне застосування для конкретної ситуації [1, с. 143].

При розробці та прийнятті управлінських рішень доцільно використовувати наступні методи: традиційні; економіко-математичні; систематизовані та системно-цільові.

Традиційні методи необхідно застосовувати тоді, коли рішення приймаються або на основі особистого досвіду й інтуїції керівника, або за результатами спеціальних розрахунків, у тому числі економічних. Цими методами доцільно користуватися для розв'язання задач в умовах визначеності, тобто у типових стандартних ситуаціях. Вони досить поширені в практиці управління. До переваг традиційних методів можна віднести їх простоту та перевіреність тривалим застосуванням. Однак їм властиві недоліки, які виявляються усе сильніше в міру ускладнення виробництва.

Економіко-математичні методи засновані на одночасному використанні математичних та економічних методів при вирішенні практичних задач. До них відносять економіко-статистичні методи, методи економічної кібернетики, методи оптимізації та економетрія. Сфера застосування цих кількісних методів для розв'язання управлінських проблем обмежена. Економіко-математичні методи знайшли застосування головним чином в автоматизованих системах управління виробничими процесами. Стримуючим фактором у розширенні сфери застосування економіко-математичних методів є те, що в управлінні враховуються й соціальні, й організаційні, й психологічні фактори, які в більшості випадків неможливо виразити кількісними параметрами.

У групу систематизованих методів входять: евристичні методи, засновані на досвіді та логіці, за допомогою яких досвідчений та здібний керівник вибирає правильне рішення; методи експертних оцінок, засновані на кількісній оцінці явищ і процесів, наприклад, метод «мозкової атаки» з колективним обговоренням і розробкою варіантів рішення, чи метод «Дельфі», заснований на поступовому покращенні оцінок експертів при послідовному уточненні завдання чи проблеми. Систематизовані методи ефективні при розв'язанні проблем в умовах ризику та невизначеності. Тут як основний інструмент моделювання виступає інтелект людини, а для обробки оцінок експертів широко застосовуються статистичні методи з використанням ПЕОМ.

Системно-цільові методи необхідно використовувати при розв'язанні суміжних стратегічних проблем. До них відносять методи системного аналізу та програмно-цільові методи. Основними методами системного аналізу управлінських проблем є:

— декомпозиція системи — метод розчленування системи на частини, елементи та підсистеми для виявлення взаємозв'язків між ними та їх впливу на досягнення мети;

— діагностика системи — метод дослідження кожного з елементів і системи в цілому для виявлення найбільш чутливих точок чи «вузьких місць».

Програмно-цільові методи виходять з домінуючої ролі мети, пропонують засоби до її досягнення. Після визначення глобальної мети розробляється програма її досягнення у виді «дерева цілей» і визначаються заходи для досягнення цілей нижчого порядку [2, с. 330—331].

Процес ухвалення рішення в технологічному аспекті можна представити як послідовність етапів, операцій, процедур, між якими існують прямі та зворотні зв'язки.

На першому етапі здійснюється збір, обробка та аналіз інформації. Основна задача цього етапу — своєчасне виявлення сигналів ускладнень у функціонуванні, попереднє визначення причин, оповіщення осіб, що приймають рішення.

На другому етапі описується проблемна ситуація. Визначається проблемний характер ситуації, що проявився як наслідок впливу системи зовнішніх факторів, не врахованих прогнозом чи суб'єктивною діяльністю персоналу управління, яку можна скорегувати. Відбирається релевантна інформація.

На третьому етапі діагностується виявлена проблема. На основі інформації, що надходить, фіксуються її симптоми, причини виникнення проблемної ситуації стають зрозумілими [3, с. 149].

Діагностика, формулювання й обґрунтування

проблеми — складна теоретична та практична задача. Ідентифікація проблеми є ще й центральною частиною процесу. Якщо допускається помилка, то для етапів, що залишилися, може отримати неправильну «наповненість». Так, зусилля з вирішення проблеми можуть бути спрямовані на усунення «симптомів», а не на саму проблему. Проблема в цьому випадку залишається та виявляється пізніше.

Як правило, виявляються групи проблем, і особам, що приймають рішення, варто визначити пріоритетність їх рішення. Для наступного вибору головної проблеми необхідно визначити стандарти, критерії оцінки можливих рішень проблеми. Це можуть бути прибуток, дивіденди, витрати, зростання продуктивності праці, ризик, можливий вплив на попит, імідж організації.

На четвертому етапі успішне рішення проблеми частіше залежить від розроблених альтернатив її рішення. При цьому завжди існує небезпека, що

частина кращих альтернатив буде упущена. Тому, як правило, зусилля направляються на ретельне виявлення та обґрунтування варіантів всіх альтернатив. Припустимі альтернативи вибираються з урахуванням обмежень, можливостей організації та критеріїв. Нечітко сформульовані проблеми вирішуються в умовах невизначеності.

На п'ятому етапі вибирається краща альтернатива. На основі прогнозів, розрахунку ризику виконується ретельний аналіз альтернатив з позицій досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам їх реалізації. При цьому з'ясовується, що при розв'язанні складних задач на основі кількісних показників важко надати однозначні рекомендації про вибір конкретної альтернативи. Кінцевий результат роботи на п'ятому етапі — винесення судження про перевагу альтернатив, запропонованих аналітиками особам, що приймають рішення по даній проблемі.

На шостому етапі оцінюються альтернативи особами, що приймають рішення, на основі інформації, наданої аналітиками, та додаткової інформації (суб'єктивних суджень, думок акціонерів і т.п.). При цьому використовують результати аналітичних розрахунків різних варіантів ризиків, а також особистий досвід осіб, що приймають рішення, і їх інтуїція.

Якщо ці особи сумніваються у виборі найкращої альтернативи та можливості експериментальної перевірки, організується оцінка ефективності рішення та отримання додаткової інформації на основі експерименту [3, с. 151].

До ухвалення остаточного рішення варто додатково оцінити прогнозовані результати його реалізації, тому що без зворотного зв'язку проблема може бути не знята.

На шостому етапі остаточно приймається та

оформлюється рішення. Розглядаються альтернативні рішення, вибираються ті, які матимуть найбільш сприятливі наслідки.

Восьмим етапом є реалізація управлінського рішення. На стадії реалізації приймаються міри до конкретизації рішення та доведення його до виконавців.

Дев'ятий етап — це контроль за виконанням рішення, у процесі якого виявляється відхилення та вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між системою, що керує, та системою, якою керують.

Успішне прийняття рішень ґрунтується на здібностях і мотивації оптимального ухвалення рішення: якість прийняття рішень в організаціях є результатом злиття знань у відповідній сфері прийняття рішень, комунікаційних здібностей, мотивації і здібностей переконати іншого у власних ідеях, а також здібностей проведення необхідних етапів раціонального ухвалення рішення [4, с. 89].

IV. Висновки

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень потребує використання різних методів та складається з декілька етапів. У свою чергу кількість та якість прийняття управлінського рішення залежить від

стиля керівника, ситуації, культури організації та інших факторів. Синтезуючи різні компоненти, управлінські рішення виступають способом постійного впливу керуючої підсистеми на керовану (суб'єкта на об'єкт управління), що веде до досягнення поставлених цілей. Це постійна сполучна ланка між двома підсистемами, без якої підприємство як система функціонувати не може. Ця обставина підкреслює визначальне місце управлінського рішення в процесі управління.

Література

1. **Олексів І. Б.** Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання / І. Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — №12(42). — С. 142—149.
2. **Керимов В. Э.** Управленческий учет : учеб. / В. Э. Керимов. — 3-е изд., изм. и доп. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. — 460 с.
3. **Колпаков В. М.** Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособ. / В. М. Колпаков. — К. : МАУП, 2000. — 256 с.
4. **Кихлер Э.** Принятие решений в организациях. Психология труда и организационная психология / Э. Кихлер, А. Шротт ; пер. с нем. — Т. 4. — Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. — 160 с.