

Анна ПАНЧУК

здобувач вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності
«Менеджмент»

Науковий керівник: **Кучер О.В.**,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування

ЗВО «ПДУ»,

м. Кам'янець-Подільський

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона охоплює діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дасть змогу найвигіднішим для організації способом вирішити проблему.[2]

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи: неформальні (евристичні), колективні і кількісні.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, що засновані на аналітичних здібностях осіб, що приймають це рішення. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником, теоретичне порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду.

Неформальні методи базуються в основному на інтуїції менеджера. Їхня перевага в тому, що вони приймаються оперативно; недоліком же є те, що неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція може іноді підвести менеджера.

Колективні методи обговорення і прийняття рішень. Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначене коло осіб - учасників даної процедури. Частіше усього це тимчасовий колектив, до складу якого включаються, як правило, і керівники, і виконавці.

Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі задачі, конструктивність мислення і комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, наради, робота в комісії і т.п. Найбільш поширений такий метод колективного підготування управлінських рішень, як «мозковий штурм», або «мозкова атака» (спільне генерування нових ідей і наступне прийняття рішень).

Кількісні методи прийняття рішень. У основі їх лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом опрацювання великих масивів інформації.

У залежності від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- а) лінійне моделювання, при якому використовуються лінійні залежності;
- б) динамічне програмування, що дозволяє вводити додаткові перемінні в процес рішення задач;
- в) ймовірні і статистичні моделі, реалізовані в методах теорії масового обслуговування;
- г) теорія ігор - моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в котрих повинно враховувати розбіжність інтересів різноманітних підрозділів;
- д) імітаційні моделі дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.[4, с.54]

Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність керування в результаті зниження імовірності помилки й економії часу: не потрібно заново розробляти рішення щоразу, як виникає відповідна ситуація. Тому керівництво організацій часто формалізує рішення для визначених, регулярно повторюваних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції і нормативи.

У той же час у процесі керування організаціями часто зустрічаються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, що не піддаються формалізованому рішенню. У таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива менеджерів.[5]

Також виділяють ще такі методи:

Метод інверсій передбачає використання нестандартних підходів до розв'язання нової проблеми, а саме: подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт "догори ногами" тощо.

Метод вільних асоціацій використовується тоді, коли проблема не може бути розв'язана в рамках наявного переліку рішень. У цьому разі треба спробувати її переформулювати. Для цього можна вибрати якесь слово, поняття, спробувати "викликати" якийсь образ, що може стати стимулом для утворення несподіваних вільних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

Метод морфологічного аналізу — це психологічна активізація творчого процесу. Його переваги в тому, що він допомагає перебороти труднощі під час вивчення значної кількості комбінацій можливих рішень. Сутність методу морфологічного аналізу полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів якої-небудь функції досліджуваного об'єкта.

Метод номінальної групової техніки базується на принципі обмеження міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи на початковому етапі викладають свої думки щодо способу вирішення проблеми письмово. Потім кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються членами групи (також письмово) методом ранжирування. Ідея, що отримала найвищу оцінку, ухвалюється як основа рішення.

Метод Дельфі використовується у випадках, коли групу експертів неможливо зібрати разом. Він являє собою багаторівневу процедуру анкетування з обробкою й повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонуються питання й формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування з зазначенням оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

У подальшому (наступному турі) експерти змінюють свою оцінку, пояснюючи причини коректування. Результати обробляються і повідомляються їм знову. Тури повторюються, доки оцінки не стануть стабільними.

Метод конференції ідей відрізняється від методу "розумової атаки" тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментаря. Вважається, що така критика допоможе поліпшити ідею.[1,с.76]

Велике значення для успішної ліквідації проблеми має застосування методів контролю за реалізацією рішення. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести в нього потрібні корективи. Залежно від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

Таким чином, на завершення слід зауважити, що менеджери повинні добре розуміти переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, знати, за яких ситуацій їх можна використовувати, комбінувати, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати під час їх вирішення структуровані методи ухвалення рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

Список використаної літератури

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль: Лілея, 1997.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник, Київ ЦУЛ, 2003.
3. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навч. посіб., Львів 2002.