

Раздел II. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений

3.1. Классификация методов принятия управленческих решений

В литературе часто используют такие понятия, как “методология”, “метод”, “методика” и “алгоритм”. В чем их различие?
 «Метод – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания действительности».

Методы конкретизируются в *методике*, где описываются конкретные приемы, средства, например, для получения и обработки информации по решаемой проблеме.

Методология как «учение о методах познания и преобразования действительности» выделяет четыре основных метода: сравнение, анализ, синтез и абстрагирование.

Сравнение – установление различия и сходства исследуемых проблем, факторов, ограничений, альтернатив и др.

Анализ – мысленное разложение общего на части (объекта на составляющие элементы).

Синтез – мысленное объединение в единое целое выделенных, анализируемых элементов.

Абстрагирование – выделение существенных элементов в анализируемом объекте.

Методология управленческих решений использует все вышеперечисленные методы и формирует специфические приемы принятия управленческих решений. Методология разработки управленческих решений определяется следующими факторами: проблема, информация, время на разработку решения, стиль менеджмента. Кроме того на выбор метода принятия решений влияют этапы принятия решений.

Характер *проблемы* определяет использование либо интуитивного подхода, либо логического (рационального) решения проблемы.

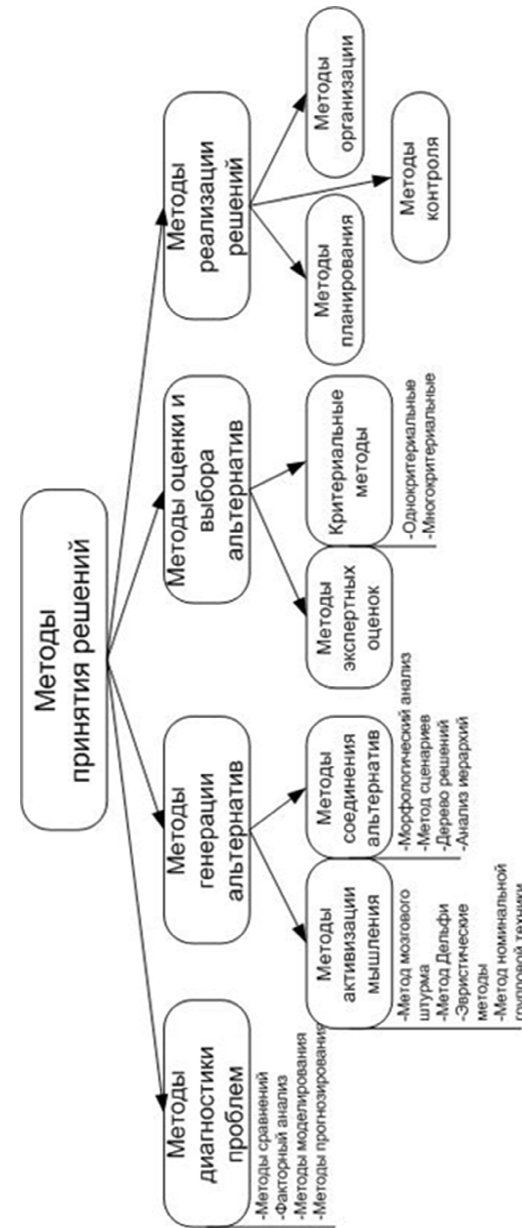


Рис.3.1-1. Классификация методов принятия управленческих решений.

Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. Системный подход применительно к данному процессу позволяет сформулиро-

вать состав подпроцессов (этапов) поиска решения и путем установления отношений следования между этапами выстроить так называемую системную последовательность принятия решений. В самом общем виде данная последовательность включает этапы анализа (диагностики), целевыявления и проектирования (поиска средств достижения целей), реализации и оценки результатов и применима принятия решений в самых разных и сложных системах управления.

Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса. Принятию решений предшествует этап диагностики проблем, а завершает процесс - этап реализации управленческих решений. Классификация методов принятия управленческих решений, построенная на основе системной последовательности процесса принятия решений, представлена на рис.3.1-1.

3.2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений

Диагностика проблем – это анализ основных причинно-следственных связей конкретной ситуации. По определению существуют два способа рассмотрения проблемы: во-первых, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты; а, во-вторых, проблемой считают ситуацию потенциальной возможности (что-то должно было произойти, но не произошло). При этом под ситуацией понимается реальное положение дел (состояние объекта управления) относительно поставленной цели.

Диагноз проблемы (идентификация) - сложный процесс и выполняется в несколько этапов:

1. Осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. При этом под симптомом понимается степень проявления проблемы и ее последствий.
Симптом (от греч. *σύμπτωσις* — случай, совпадение, признак).
2. Сбор, анализ внешней (относительно организации) и внутренней информации (более подробно см. гл. 8).
3. Выделение релевантной информации – это выделение данных, относящихся к данной проблеме, цели, периоду времени и т.д. (англ. *relevant* – относящийся к делу, вопросу).
4. Выявление причин возникновения проблемы; анализ основной причины.
Причина — (греч. *αἰτία*, лат. *causa*) — это слово может иметь разные понятия: 1) - основание, предлог для каких-нибудь действий; 2). явление, вызывающее, обуславливающее возникновение другого