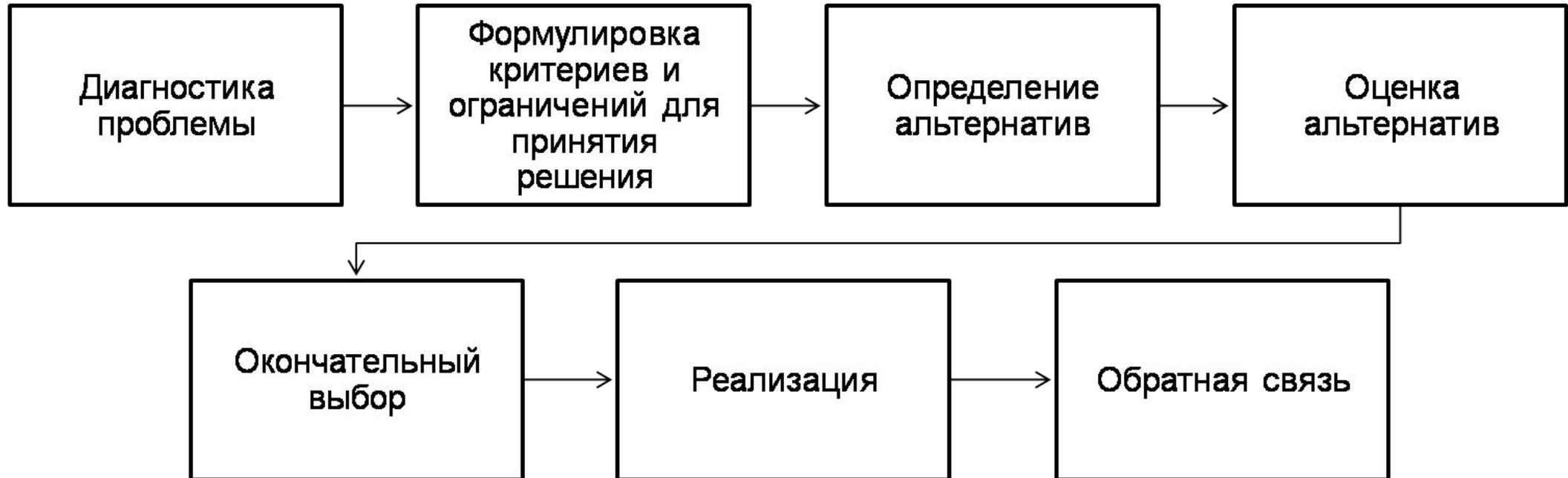


Этапы принятия решения

Этапы принятия решения



Этап 1. Диагностика

проблемы

1. Выявление и осознание симптомов затруднений или имеющихся возможностей.
2. Установление причин возникновения проблемы.
3. Определение характера проблемы:
 - *функциональный характер* – может быть решена на уровне функций организационно-производственной системы, т.е. если ее решение возможно при переходе на выпуск нового товара или услуги, при изменении рыночного сектора, при изменении форм собственности, при изменении отраслевой принадлежности и др. Это наиболее сложные и ресурсоемкие проблемы, требующие перестройки и изменения всей организационно-производственной системы в целом.
 - *структурный характер* – может быть решена при изменении структуры организационно-производственной системы (при изменении маркетинговой стратегии, разработке нового товара, схожего с выпускаемым и т.п.).
 - *параметрический характер*, если она может быть устранена изменением только параметров организационно-производственной системы.

Этап 2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений

Общие ограничения:

- ограничения несоответствия (неадекватность ресурсов);
- кадровые ограничения (недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт);
- финансовые ограничения (неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам);
- ограничения научно-технического прогресса (потребность в еще не разработанной технологии);
- рыночные ограничения (жесткая конкуренция);
- правовые и морально-этические ограничения (законы и нравственно-этические нормы поведения);
- ограничения полномочий.

Этап 3. Определение альтернатив

Выявить все возможные варианты решения проблемы,
т.е. сформировать «поле альтернатив».

Этап 4. Оценка

альтернатив

Определение достоинств и недостатков каждой из них и возможных последствий ее выбора.

Для сравнения решений используют критерии, установленные на этапе формулировки ограничений и критериев.

Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, ее нельзя рассматривать как реалистичную.

Для успешной реализации управленческого решения необходимо также выполнить следующие условия:

- обеспечить достаточную мотивацию исполнителей;
- предотвратить возможность возникновения искажений в понимании исполнителями принятого решения и, как следствие, риска ущерба.

Этап 5. Выбор альтернативы

Если предыдущие этапы РУР выполнены тщательно, альтернативные решения взвешены и оценены, то руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными оценками и последствиями.

Этап 6. Реализация решений

Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Для успешного разрешения проблемы с помощью выбранной альтернативы необходимо в процессе реализации решения эффективно организовать и мотивировать исполнителей.

Этап 7. Обратная связь (контроль выполнения решения)

Измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь – это поступление информации о том, что происходило до, в процессе и после реализации решения. Она позволяет руководителю скорректировать действия, не допустив значительного ущерба.

***Классификация методов
разработки и принятия
управленческих решений***

I. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.

- ❖ Методы ситуационного анализа:
 - Кейс-методика
 - Мозговой штурм
 - Анкетирование
 - Факторный анализ
 - Метод многомерного шкалирования
- ❖ Методы моделирования:
 - Модели теории игр (оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов)
 - Модели теории массового обслуживания
 - Модели управления запасами
 - Имитационное моделирование (математический аппарат)
 - Экономический анализ
 - Линейное программирование

II. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив

- Мозговой штурм
- Морфологический анализ
- Методы ассоциаций и аналогий
- Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота
- Метод матриц открытия
- Синектика (поиск нужного решения с помощью преодоления психологической инерции, стремления решить проблему традиционным путём)

III. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

- многокритериальной оценки;
- экспертной оценки;
- фактографические методы (прогнозирование на основе фактографической информации о прошлом объекта);
- комбинированные методы

IV. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

- метод функционально-стоимостного анализа (выявление дисбаланса между функциями и затратами);
- метод цепных подстановок (последовательная замена плановых величин одного из факторов для того, чтобы определить степень его влияния на функцию);
- метод причинно-следственного анализа (определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему)
- и др.