

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КОНСПЕКТ З ДИСЦИПЛІНИ

**МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

м. Київ

2018

Потрібно розрізняти рішення, як дію і як процес (прийняття управлінського рішення) таб.1. Представляє собою процес розробки і вибору рішення серед альтернатив.

ДІЯ		ПРОЦЕС
Піти	в	Обрання
магазин		президента

Таб.1

Управлінське рішення - це результат вибору суб'єктом або органом управління способу дій спрямованих на розв'язання певної проблеми.

Мета: забезпечення координованого впливу на об'єкт (систему управління) для досягнення цілей організації.

Ознаки:

1. Суб'єкт виходить не з власних цілей, а з цілей організації;
2. Наслідки. Рішення впливає на стан об'єкта управління;
3. Поділ праці. Одні зайняті аналізом проблеми, інші прийняттям або реалізацією.

В основі будь-якого рішення існує проблемна ситуація, яка потребує втручання управлінця і знаходження способу переведення об'єкту управління в належний стан.

Проблемна ситуація потребує збирання відповідної інформації, що характеризує проблему.

Виділяють 2 типи проблем:

- *проблеми стабілізації* (усунення недоліків, що перешкоджають діяльності організації), відповідні управлінські рішення мають забезпечувати заходи по стабілізації, але які не змінюють основний характер систем.
- *проблеми розвитку* потребують рішень спрямованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основної характеристики об'єкта управління або системи управління нею.

Зміст управлінського рішення може бути:

- *економічний* (має вартість і потрібні певних ресурсів);
- *організаційний* (спирається на права, відповідальність тощо);

- *правовий зміст* (передбачає точне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативно-правових актів і положень);
- *технологічний* (забезпечує персоналізацію необхідними технологічними і інформаційними ресурсами);
- *соціальний* (управління персоналом, використання інструменту впливу на людей).

Управлінські рішення мають такі вимоги:

- кількісна і якісна визначеність (залежно від змісту рішення, його результати мають бути виражені кількісно або якісно);
- рішення має відповідати економічним критеріям ефективності ;
- правомірність (відповідність УР вимогам законодавства, положень, внутрішнім актам;
- гнучкість управлінських рішень.

Етапи розробки УР

1. ВИЯВЛЕННЯ (аналіз проблеми)

Проблеми мають бути як давно відомі, так і з'являться раптово, коли в ході реалізації запланованих заходів не вдається досягти запланованих результатів.

Можлива ситуація, коли проблема є, але вона не ідентифікована. Якщо проблем дуже багато, тоді їх необхідно профільтрувати за певним принципом. На цьому етапі вимагають дослідити причинно-наслідкові зв'язки проблеми.

2. ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ

Для цього використовуються методи переліку цілей формування дерева цілей.

3. ВИЯВЛЕННЯ АЛЬТЕРНАТИВ

Це процес генерування різноманітних ідей. Технології альтернатив поділу на:

- методи індивідуального творчого пошуку
- колективного пошуку
- метод уявлень
- конференція ідей
- ідеалізації
- мозкова атака
- аналогій

4. ВИБІР НАЙКРАЩОЇ АЛЬТЕРНАТИВИ

5. ВИВЧЕННЯ І ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВ

2 етапи:

- призначена можливість реалізації кожної альтернативи;
- надається оцінка можливих наслідків.

Критерії прийняття рішень:

- економічні (собівартість, рентабельність, прибуток тощо);
- технологічні (якість, надійність, термін експлуатації тощо);
- технологічно-економічні (строк, НРУ тощо);
- екологічні (природа, захворювання організму тощо);
- соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки тощо);
- психологічні (навички керівників);
- ергономічні (безпека, зручність тощо).

6. ПЕРЕВІРКА АЛЬТЕРНАТИВ

7. ВИБІР НАЙКРАЩОЇ АЛЬТЕРНАТИВИ (реалізація)

Після впровадження рішення потрібно проводити оцінку його результатів, тут можуть бути такі ситуації:

- результати впровадження, повністю відповідають плановим ;
- фактичні результати впровадження значно відхиляються від планових, тоді потрібна корекція рішення або переоцінка результату;
- результати значно відхиляються від планових; висока ймовірність похибки в ухваленні рішення; потрібно розпочати процедуру ПР спочатку.

МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Нормативна модель (класична, раціональна)

*Основоположники теорії ПУР (прийняття управлінських рішень)
є Г. Саймон, К. Круазье, Дж. Марч, Р. Каєрд, В. Врум.*

Нормативна модель розроблена Гербердом Саймоном базується на:

- особа, що приймає рішення намагається досягти чітко відомих цілей організації
- особа, що приймає рішення прагне досягти умов визначеності максимально витрачаючи час на подолання умов невизначеності таб.2

УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ		
Умови визначеності	Умови невизначеності	Прийняття управлінських рішень в умовах ризику
- правильно ідентифікована проблема; - причини, що зумовили проблему; - доступна і релевантна інформація для визначення альтернатив та їх оцінки.	- ідентифікована проблема; - малий збір інформації	

Таб.2

- відомими є критерії оцінки альтернатив і особа, що приймає рішення обирає варіант, який забезпечує найбільшу вигоду для організації
- особа, що приймає рішення діє раціонально і логічно, намагаючись ефективно досягти цілей організації

Ця модель найчастіше використовується за наявності інформаційної системи і різних кількісних методів оцінки та прогнозування ситуації

Кількісні методи:

- прогнозування
- матричні
- оптимізаційний, тощо

Саме нормативна модель передбачає жорстке дотримання етапів ПУР.

ТИПИ управлінських рішень	
Програмовані	Не програмовані

Таб.3

Дескриптивна модель

Розробник *Герберт Саймон*. Він вводить поняття, що обмежує раціональність. це означає що всі менеджери мають обмеження у вигляді:

- здатності запам'ятовувати
- швидко мислити
- якісної освіти
- розумової здібності
- здатність працювати

Модель описує не те, як потрібно приймати рішення, а те як вони фактично приймаються в складних ситуаціях (не програмовані рішення, ситуації невизначеності, ризик). Означає, що особа, що приймає рішення бажаючи прийняти рішення раціонально, не може цього зробити.

Сучасні організації є настільки складними, ситуації важко прогнозувати, а інформація є надто дорогою чи недоступною + брак часу. Це вимагає діяти в умовах певної або частковою невизначеності.

Дескриптивна модель базується на :

- Цілі рішення, як правило не є визначеними і може конфліктувати одна з одним.
- Раціональні процедури використання не завжди, а якщо й застосовуються, то обмежується спрощеним поглядом на ситуацію.
- Межі пошуку управлінців різних варіантів і часовими обмеженнями.
- Задоволення першим ліпшим рішенням не докладаючи зусиль для максимальної раціоналізації.

Вимушена "задоволеність". Задоволення особи, що приймає рішення першим варіантом розв'язку проблеми, яке задовольняє основні критерії.

Політичні рішення або модель Карнегі

Розробники: Р. Кайерт, Дж. Марч, Г. Саймон.

Дослідження описує, що до рішень на рівні організації долучається багато менеджерів і остаточний вибір менеджери можуть зробити тільки в умовах коаліції.

Коаліція - альянс, між декількома менеджерами, які мають однакове уявлення про цілі організації і пріоритети під час визначення і вирішення проблеми.

Причини, що обумовлюють створення коаліції:

- цілі організації не визначені, а поточні завдання структурних підрозділів є суперечливими.
- коли цілі є неясними і вступають в протиріччя один з одним, менеджери не можуть дійти рішення (визначеності) щодо проблеми. Тому вони змушені зібратися.
- менеджери не володіють достатніми знаннями і часом, щоб ідентифікувати всі показники і обробити (зрозуміти) усю інформацію, що стосується проблеми вони консультуються з тими хто володіє належною інформацією і зацікавлений. В такий спосіб коаліція сприяє прийняттю управлінського рішення, яке підтримується усіма зацікавленими сторонами (stake holder)

Наслідки формування коаліції для процесу ПУР:

- 1) організація отримує задоволеність, а не максимальний рівень виконання роботи, тому що коаліція прийме рішення, яке задовольняє усіх її членів (головний критерій прийняття управлінських рішень).
- 2) менеджери мають на меті знайти швидке рішення, тобто вони займаються проблемно-орієнтованим пошуком (це означає, що менеджери шукають рішення спроможне нейтралізувати проблему в оточуючому їх середовищі, не налаштовані на прийняття раціонального рішення).
- 3) рішення не буде прийнято до тих пір, поки члени коаліції не зрозуміють необхідності прийняття рішення, для цього вони мусять вступати у дискусії і суперечки вимагають дуже багато часу. Тому процеси пошуку рішень, зазвичай спрощуються і призводять до першого ліпшого рішення.

Отже, не програмовані рішення вимагають дискусій і розв'язку конфліктів, тому вище керівництво має створити для цього умови, а не заперечувати цей факт.

Основна ідея моделі під час вибору ПУР здійснюється серія досить «дрібних» виборів. Це відбувається тому що організації налаштовуються під час ПУР на бар'єри в моделі Мінцберга бар'єри називаються «перериванням рішення». Переривання може означати, що організація має повернутися до попереднього рішення і повторити цикл, намагаючись зробити щось нове. Ці цикли (петлі) є одним із способів навчання організації – таким чином організація починає розуміти, який з можливих варіантів рішення спрацьовує остаточне рішення може суттєво відрізняється від того, яке планувалося на початку.

Три фази процесу ПУР:

- **Фаза ідентифікації** складається з двох кроків :
 - 1) *усвідомлення* – один чи декілька менеджерів починають усвідомлювати, що є певна проблема і потрібно прийняти рішення. Проблема існує, коли змінюються елементи зовнішнього середовища або робота в організації виконується нижче стандартів.
 - 2) *діагностування* – необхідно визначити ситуацію навколо проблеми і зібрати додаткову інформацію. Гострі проблеми не дають часу для багатостороннього діагностування. Реакція повинна бути негайною. Проблеми позбавлені гостроти зазвичай підлягають ретельному діагностуванню
- **Фаза розробки** – формування рішень
 - 1) пошук альтернатив – в рамках набору готових рішень
 - 2) проектування рішень орієнтовно на клієнта
- **Фаза вибору** – з декількох рішень потрібно обрати одне. Коли прийняли рішення орієнтовно на клієнта, воно має максимально відповідати критерію ефективності. Оцінка і вибір рішення відбувається двома способами :
 - 1) Форма висловлювання авторитетної думки. Використовується коли остаточний вибір рішення здійснює одна людина, спираючись на свій досвід.
 - 2) Форма переговорів. До прийняття рішень залучена група осіб, що веде обговори до тих пір, поки не сформується коаліція (як в моделі Карнеї). Кожне рішення санкціонується, покладається відповідно на тих хто ідентифікував проблеми і приймав рішення.

Динамічні фактори – рішення не відбувається в порядку від усвідомлення до санкціонування. Виникають другорядні проблеми, які

змушують повертатися назад до більш ранньої стадії. Це і є переривання процесу прийняття рішень. Поява петель оберненого зв'язку може бути зумовлена тимчасовими проблемами :

- політичними проблемами
- відсутністю згоди між менеджерами
- невизначеною проблемою
- неспроможністю знайти сприятливе рішення
- реорганізацією штату керівників або появою нових альтернатив

Модель сміттєвого ящика (найновітніша модель)

Важко порівнювати з іншими моделями, бо інші моделі працюють з ухваленням одного рішення в середині організації, а ця має справу з потоками чисельних рішень. Тобто модель описує як одночасно приймається декілька рішень.

Розроблена з метою пояснити схему ПУР в організаціях для яких є характерною крайня невизначеність. Цю крайню невизначеність Марч, Коен і Олсен називають *організованою анархією*, яка представляє собою **експериментально органічну організацію**

Організована анархія не покладається на вертикальну ієрархію влади, та бюрократією правилами прийняття рішень.

Характеризується 3 ознаками :

- цілі, задачі, альтернативи та рішення є погано визначеними
- причинно-наслідкові зв'язки складно визначені, всебічна інформація для ПУР недоступна
- плинність кадрів та завантаженість службовців (обмеженість часу для розробки одного єдиного рішення). Необхідність концентрації на декількох рішеннях

Жодна організація не існує в таких умовах весь час, але для багатьох є характерною для деяких періодів часу (ІТ).