

АЛГОРИТМИ І МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Зверева С. С., студентка

Науковий керівник: Ачкасова Л.М., к. е. н, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Прийняття рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Рішення розробляються і реалізуються людьми з різним ступенем професіоналізму, тому діапазон рішень великий - від недостатньо обміркованих до детально розрахованих. Рішення - це результат розумової діяльності людини, що приводить до певного висновку і необхідних дій. Так, рішеннями є певний висновок, зроблений людиною без подальших дій, розробка дії чи вибір дії з набору альтернатив і його реалізація. Розглянемо існуючі алгоритми і моделі прийняття ефективних рішень

Модель прийняття рішень в організації, відома як модель Карнегі, була сформульована в роботі Річарда Кайерта, Джеймса Марча і Герберта Саймона [1]. Вони запропонували обмежено раціональний підхід при прийнятті рішень.

Дослідження, виконане групою Карнегі, показало, що до рішень на рівні організації підключаються багато менеджерів і що остаточний вибір менеджери можуть зробити тільки в коаліції.

Формування коаліцій має кілька наслідків для процесу прийняття рішень в організації. По-перше, рішення приймаються переважно для знаходження оптимального рішення проблеми. По-друге, менеджери займаються проблемно-орієнтованим пошуком, здатним швидко нейтралізувати проблему. По-третє, дискусії та суперечки важливі саме на стадії ідентифікації проблеми в процесі прийняття рішень..

Дискусії та суперечки вимагають великих витрат часу, тому процедури пошуку рішень зазвичай спрощені і обрана альтернатива є найбільш задовільним, ніж оптимальним вирішенням проблеми.

Генрі Мінцберг і його колеги розглянули проблему прийняття рішень в організації з різних точок зору. Вони простежили всі нюанси, пов'язані з прийняттям рішень, від початку до кінця. Цей підхід до проблеми, названий моделлю інкрементального процесу прийняття рішень, в більшій мірі акцентує увагу не на політичних і соціальних факторах, описаних в моделі Карнегі, а на структурній послідовності дій, вжитих з моменту виявлення проблеми до моменту її рішення [2].

Організації проходять через кілька ключових точок процесу прийняття рішення і можуть натрапити на бар'єри, що зустрічаються на їх шляху, які названі перериванням рішення. Переривання можуть означати, що організація повинна повернутися до попереднього рішення і повторити цикл, намагаючись при цьому зробити щось нове. Ці петлі, або цикли, процесу пошуку рішення є одним із способів розуміння організацією які з можливих варіантів вирішення спрацьовують. Остаточне рішення може істотно відрізнятись від того, яке планувалося спочатку. Всі кроки розміщуються всередині трьох основних фаз процесу: ідентифікації, розробки і вибору [2].

Оскільки більшість управлінських рішень приймаються після закінчення тривалого часу, обставини можуть змінитися.

Модель сміттевого ящика є одним з новітніх прикладів розробки управлінських рішень в організаціях. Модель сміттевого ящика пояснює схему прийняття управлінських рішень в організаціях, чия діяльність є надзвичайно невизначеною. Майкл Коен, Джеймс Марч і Джон Олсен назвали умови крайньої невизначеності організованою анархією.

Організована анархія не покладається на нормальну вертикальну ієрархію влади і бюрократичні правила прийняття рішень. Вона характеризується трьома ознаками [1]: проблематичність переваг; причинно-наслідкові зв'язки всередині організації складно виявити; плинність кадрів.

Унікальною особливістю моделі сміттевого ящика є те, що процес прийняття управлінських рішень не виглядає як послідовність кроків, які починаються з проблеми, а закінчуються рішенням. Насправді ідентифікація проблеми і її рішення можуть бути і не пов'язані один з одним. Рішення є результатом незалежних потоків подій, що відбуваються всередині організації. Є чотири види потоків подій, що мають відношення до процесу прийняття рішень в організаціях: 1) проблеми (П); 2) потенційні рішення (Р); 3) учасники прийняття рішення (У); 4) сприятливі можливості для вибору (М).

З урахуванням концепції чотирьох потоків загальна схема прийняття управлінських рішень в організації набуває випадковий характер. Проблеми, запропоновані рішення, учасники та обрані рішення - все це проходить через організацію. У певному сенсі організація є великим кошиком для сміття, в якій всі ці потоки змішуються [1].

Економіко-математичні моделі використовуються для аналізу передумов і положень економічної теорії, логічного обґрунтування економічних закономірностей, обробки і приведення в систему емпіричних даних. У практичному плані вони використовуються як інструмент прогнозу, планування і управління об'єктами економіки і як один із засобів вирішення проблеми вдосконалення планування, управління господарським механізмом різних сторін економічної діяльності суспільства [2].

Відповідно до цілей побудови розрізняють описові та конструктивні моделі. Описові моделі покликані пояснити ті чи інші існуючі економічні явища і процеси. Класичними прикладами тут є моделі економічного зростання і моделі конкурентного економічного рівноваги.

Моделі зростання економіки призначені для прогнозу основних крупно-агрегованих показників розвитку; це прогнозні моделі для різних частин економіки, що базуються на апараті математичної статистики.

В економічній науці застосовуються лінійно-програмні моделі для вирішення задач перевезення вантажів, ефективного розвитку галузі та окремого підприємства. В економіко-математичних розрахунках використовуються і економіко-статистичні моделі, такі, наприклад, як виробничі функції, призначені для вираження випуску продукції через витрати різних факторів виробництва. Вони застосовуються, зокрема, для прогнозування розвитку економіки.

Для аналізу складних економічних процесів застосовуються також моделі конкурентної економічної рівноваги, в яких, з одного боку, моделюється процес виробництва в різних галузях економіки, а з іншого - процес споживання різних груп споживачів.

Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг, і якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з таких принципів: принципу більшості голосів, принципу диктатора, принципу Курно, принципу Парето та принципу Еджворта.

Можна виділити чотири види прийняття управлінських рішень: стандартний, бінарний, багатоальтернативний, інноваційний.

Стандартний процес прийняття рішень являє собою найпоширеніший тип рішень і включає наступні кроки: постановка мети рішення, встановлення критеріїв рішення, підбір альтернатив, порівняння альтернатив, прийняття рішення, ухвалення рішення.

Бінарні рішення мають місце, коли відсутній аналіз існуючої проблеми. Ухвалення бінарного рішення можливо в тому випадку, коли передбачається рішення "так" або "ні". Основні кроки: постановка мети, виявлення потенційних результатів, встановлення критеріїв рішення, поділ критеріїв і порівняння альтернатив "так, ні", виявлення та оцінка ризику.

При прийнятті багатоваріантного рішення використовується метод оцінки альтернатив по бажаним характеристикам. Однак при цьому необхідно кожену альтернативу індивідуально зіставляти з деяким створеним ідеальним зразком. Вибір багатоваріантного рішення робиться за допомогою наступних кроків: постановка мети, встановлення і розподіл критеріїв, виявлення і порівняння альтернатив, виявлення та оцінка ризику, прийняття рішення.

Інноваційним називається рішення, яке передбачає деякі нововведення, тобто формування та реалізацію раніше невідомої альтернативи. В даному випадку управлінці стикаються з такою ситуацією, коли потрібно зробити вибір при відсутності готових альтернатив. Тому в даному випадку має переважати творче мислення над раціональним.

Вибір інноваційного рішення робиться за допомогою кроків: визначення проблеми, встановлення критеріїв, прийняття рішення за кожним критерієм, складання ідеальної моделі, вибір остаточної альтернативи, постановка мети, прийняття управлінського рішення.

Таким чином, арсенал методів і алгоритмів прийняття рішень достатньо широкий, тому, в першу чергу, необхідно визначити характер ситуації і обрати найбільш ефективну модель прийняття управлінського рішення.

Література.

1. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Режим доступу:

[https://studme.org/43018/ekonomika/upravlenie_konkurentosposobnostyu
_teoriya_i_praktika](https://studme.org/43018/ekonomika/upravlenie_konkurentosposobnostyu_teoriya_i_praktika)

2. Фирсова И.А. Методы принятия управленческих решений. Режим

доступу:
[https://studme.org/45727/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlenchesk
ih_resheniy](https://studme.org/45727/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskihresheniya)