



Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К.А. Тимирязева

Кафедра управления и сельского консультирования

Методологические основы обоснования, принятия и реализации управленческих решений

Матвейчева Татьяна Николаевна

**Рассматриваемые
вопросы:**

1. Понятие, методология и организация управленческих решений
2. Процедуры обоснования, принятия и реализации управленческих решений
3. Классификация наиболее распространенных методов научного исследования и разработки решений
4. Классификация наиболее распространенных методов научного исследования и разработки решений
5. Консультационная поддержка в решении проблем.

Управленческие решения являются результатом труда работников управления.

***Под управленческим решением* понимают социально-экономический акт деятельности управляющего субъекта, содержащий выбор желаемой цели в данной конкретной сфере хозяйственной деятельности, определяющий программу выполнения работ, устанавливающий методы, способы и условия достижения поставленной цели перед управляемым субъектом.**

Методология разработки и принятия управленческого решения

Почти каждый автор понимает методологию по-своему. Вместе с тем, большой энциклопедический словарь определяет методологию «...как учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности».

Подобное определение содержит философский энциклопедический словарь: «Методология – система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе».

Если выделить и резюмировать общее в приведенных выше энциклопедических определениях методологии, то можно получить простое определение:

методология – это учение об организации деятельности.

В контексте данного вопроса, методология управленческих решений – это учение об организации управленческой деятельности по обоснованию, принятию и реализации управленческих решений.

Важное и интересное представление о взаимосвязанных категориях

Методология и организация - это две взаимосвязанных категории !

При этом философский энциклопедический словарь даёт несколько трактовок понятию «организация».

Во-первых, организация – это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением.

Во-вторых, совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

В третьих, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

При рассмотрении сущности методологии понятие «организация», в основном, используется в первом и во втором значении, то есть и как процесс (второе значение), и как результат этого процесса (первое значение). Третье значение также используется (но в меньшей степени) – при описании коллективной научной деятельности, управления проектами в организациях и т.д.

Окончательные представления

Метод - (от греч. *méthodos* — путь исследования или познания, теория, учение), совокупность приёмов или операций практического или теоретического освоения действительности, подчинённых решению конкретной задачи (система операций при работе на определённом оборудовании, приёмы научного исследования и изложения материала, построения и обоснования системы).

Методология – это логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей.

Организация – это упорядочение действий в соответствии с их особенностями, составом и структурой.

Поскольку методология и организация управленческих решений теснейшим образом связаны, то иногда методологию определяют как логическую организацию деятельности по обоснованию, принятию и реализации управленческих решений, а организацию – как способ упорядочения этой деятельности.

Процедуры разработки и принятия управленческих решений.

I. ВЫЯВЛЕНИЕ И ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

- 1.1. Уяснение факта возникновения проблемы.
- 1.2. Проверка обоснованности (анализ информации).
- 1.3. Систематизация и регистрация проблемы



II. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

- 2.1. Выявление причины возникновения проблемы.
- 2.2. Анализ развития и определение новизны проблемы.
- 2.3. Структуризация и анализ неопределенности проблемы.

Типы проблем

Стандартная	Хорошо структурированная	Слабо структурированная	Неструктурированная
--------------------	---------------------------------	--------------------------------	----------------------------





III. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕШЕНИЯ

3.1. Выбор пути и методов решения проблемы.

Основные методы решения проблем

Правило принятия решения	Методы исследования операций	Системный и ситуационный анализ	Экспертные оценки
-----------------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------

3.2. разработка и формулирование проекта проблемы.



IV. ФОРМУЛИРОВАНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

- 4.1. Согласование проекта решения, уточнение его формулировки.
- 4.2. Окончательное формулирование проекта решения.
- 4.3. Оценка готовности организации.
- 4.4. Утверждение решения.



V. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ РЕШЕНИЯ

Просто процесс управления (планирования, организации, руководства и контроля).

Эмпирические и теоретические методы.

К **эмпирическому** относят знание, полученное в результате материальной практики или благодаря некоторому непосредственному контакту с действительностью. Эмпирическими методами познания называют наблюдение, измерение, эксперимент (натурное испытание), результаты которых обрабатываются с использованием методов выборки и группировки показателей, сравнения, ретроспективного анализа, экспертных оценок и др.

Теоретическое знание является результатом обобщения, абстрагирования, введения идеализированных объектов, математизации и т.п. К теоретическим методам относят использование аналогии, логического обоснования, гипотезы, применения сравнительного анализа, разнообразных моделей и т.п.

Классификация наиболее распространенных методов научного исследования и разработки решений

Э м п и р и ч е с к и е		Т е о р е т и ч е с к и е	
Эвристические	Формальные		
Объективного наблюдения			
Практического эксперимента			
Расчетно-	Расчетные		
Ретроспективного анализа			
Экспертных оценок			
Анкетирования			
Сравнения			
Экстраполяции			
Моделирования			
Эвристический			
Классической логики			
Абдукции			
Дедукции			
Индукции			
Мысленного			
Восхождения от абстрактного к			
Аксиоматический (утверждения)			

Рутинный, **формальный перебор** вариантов по заданным правилам – это МЕТОД ПРОБ И ОШИБОК.

Впервые **он** был описан Э. Торндайком в 1898г. применительно к животным, как способ их научения.

Люди же всегда реализуют свои действия целенаправленно и конструктивно. По-этому формальные приемы и методы исследований и разработки проектов решения проблемы в чистом виде не реализуются. Чем выше квалификация исследователя, тем в меньшей мере в его исследовании проявляется формальный подход и в большей мере эвристический.

Эвристика (от греч. *heurisko* - отыскиваю, открываю) - совокупность приемов и методов, облегчающих и упрощающих решение познавательных, конструктивных, практических и научных задач. Эвристикой называют также специальную научную область, изучающую специфику творческой деятельности.

В общем, в качестве эвристических средств используются общие утверждения и формулы, аналогии, индуктивные методы, правдоподобные умозаключения, наглядные модели и образы, мысленные эксперименты и т.п.

Расчетные и расчетно-конструктивные методы по своей сути являются методами, использующими известные алгоритмы и формулы.

Выборочный метод – метод математической статистики, при котором свойства системы или совокупности определяются путем изучения части системы или совокупности, отобранной случайным образом.

Метод группировки показателей – метод обработки и анализа экономических параметров, суть которого состоит в распределении анализируемых параметров на группы по функциональным существенным признакам и проведении анализа каждой группы в отдельности с учетом всех внешних взаимосвязей.

Морфологический метод – метод, опирающийся на метод группировки показателей, как правило, в форме матрицы, предназначенный для поиска вариантов наиболее приемлемых решений.

Балансовый метод – метод анализа, суть которого состоит в сравнении противостоящих и уравновешивающих друг друга факторов (например, производство и потребление, доходы и расходы, активы и пассивы и т.д.).

Методы экстраполяции опираются исключительно на математические методы выявления некоторой тенденции в поведении исследуемого объекта, изменения одного или нескольких характерных параметров, связанных с каким-то общим параметром (чаще всего временным).

Метод ретроспективного анализа по своей сути, как и методы экстраполяции, направлен на прогнозирование развития социально-экономических объектов.

Метод экспертных оценок в целом являются одними из самых распространенных методов, применяемых при решении многих социально-экономических проблем.

Метод анкетирования многие специалисты относят к методам экспертных оценок.

Метод мысленного эксперимента на настоящем этапе развития науки является одним из наиболее распространенных в проведении теоретических исследований.

Методы логического обоснования – выведения суждений на основании имеющихся фактов, обнаруженных связей между этими фактами, хорошо известных научных теорий и практических результатов и т.п.

Аксиоматический метод - способ построения научной теории, при котором какие-то положения теории избираются в качестве исходных, а все остальные ее положения выводятся из них чисто логическим путем, посредством доказательств.

Дедукция - (от лат. deductio — выведение, выделение) — выведение **частного из общего** по правилам логики. Путь мышления, цепь умозаключений (рассуждение), звенья которых (высказывания) связаны отношением логического следования, которая ведет от общего к частному, от общего положения к особенному.

Индукция (от лат. inductio - выведение, переход) – процесс логического вывода на основании **перехода от частных положений к общим**. Умозаключение от фактов к некоторой гипотезе (общему утверждению).

Системный и ситуационный анализ

Методология **системного исследования** заключается в рассмотрении проблемы в совокупности всех явлений и взаимосвязей между ними.

Ситуационный анализ. Методы ситуационного анализа дополняют методологию системного исследования и основаны на выявлении факторов, параметров и т.п., что в наибольшей мере влияет на развитие событий, поведение системы, ее составляющих *в конкретной ситуации*. Наиболее известными приемами, применяемыми в рамках этого анализа, являются методы STEP и SWOT анализа.

При исследовании внешней среды большинства социально-экономических систем, к которым относится любая организация, используется методология STEP - анализа (Social - социальные факторы, Technological - технологические факторы, Economical - экономические факторы, Political - политические факторы).

Для анализа внутренней среды организации, как системы, в настоящее время используется методология SWOT-анализа (Strengths - сильные стороны, Weakness - слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats - угрозы), реализуемая в матричной форме.

Методы управления можно выбирать. Процедура выработки системы методов управления включает ряд этапов.

1. Оценка ситуации, условий и характера объекта управления.
2. Определение целей воздействия на исполнителей.
3. Изучение особенностей мотивов к труду отдельных работников.
4. Разработка вариантов путей и средств достижения целей.
5. Выбор методов воздействия, формирующих у работников личные цели и определенное отношение к труду для достижения поставленной цели.
6. Корректировка методов по отдельным группам работников.

Характеристика основных элементов структуры методологии процесса управленческого решения

Компоненты методологии управленческого решения	Этапы процесса управленческого решения				
	Выявление и формулирование проблемы	Исследование проблемы.	Обоснование решения	Формулирование и принятия решения	Управление реализацией решения
Основной субъект деятельности	Лицо, принимающее решение (ЛПР)	ЛПР	ЛПР	ЛПР	ЛПР
Объект деятельности	Реально существующая хозяйственная практика	Реально существующая хозяйственная практика во всем многообразии отношений и взаимосвязей	Реально существующая хозяйственная практика во всем многообразии отношений и взаимосвязей	Реально существующая хозяйственная практика	Реально существующая хозяйственная практика
Предмет деятельности	Отношения управления	Отношения управления	Отношения управления Информация	Информация	Информация
Процесс деятельности	Процесс исследования: подготовительный этап формулирование выводов)	Процесс исследования: разработка программы исследования; проведение исследования; обработка и анализ данных, формулирование выводов	Процесс исследования: подготовительный этап Процесс управления (планирование; организация; мотивация; контроль)	Процесс управления (планирование; организация; мотивация; контроль)	Процесс управления (планирование; организация; мотивация; контроль)
Основные формы управленческой деятельности	Исследовательская	Исследовательская	Исследовательская Инновационная Организационная	Организационная	Организационная Инвестиционная Распорядительская
Методы деятельности	Методы исследования: общеполитические, общенаучные и частные	Методы исследования: общеполитические, общенаучные и частные	Методы исследования: общеполитические, общенаучные и частные Методы теории принятия решений	Методы исследования: общеполитические, общенаучные и частные	Методы управления: экономические; административные; социально-психологические.
Результат деятельности	Проблема, вызвавшая необходимость принятия решения	Причина, лежащая в основе проблемы	Альтернативы решения	Управленческое решение	Готовая продукция и услуги

Консультационная поддержка в решении проблем

Восприятие сложности проблемы

