

ТЕМА:



«Розробка та прийняття управлінських рішень»



**Лектор : доцент кафедри менеджменту
ім. проф. Й.С. Завадського,
к.е.н. Гоголя Ольга Петрівна**

План лекції

- 1. Основи теорії прийняття рішень**
- 2. Процес прийняття рішень**
- 3. Методи прийняття і обґрунтування управлінських рішень**



Хто нетерплячий у рішеннях і діях, той поспішає до невдач

Афоризми менеджменту

Керуюча підсистема

Функції менеджменту



Методи менеджменту



Управлінські рішення



Керована підсистема



Ключові аспекти роботи менеджера

Оцінка ситуації

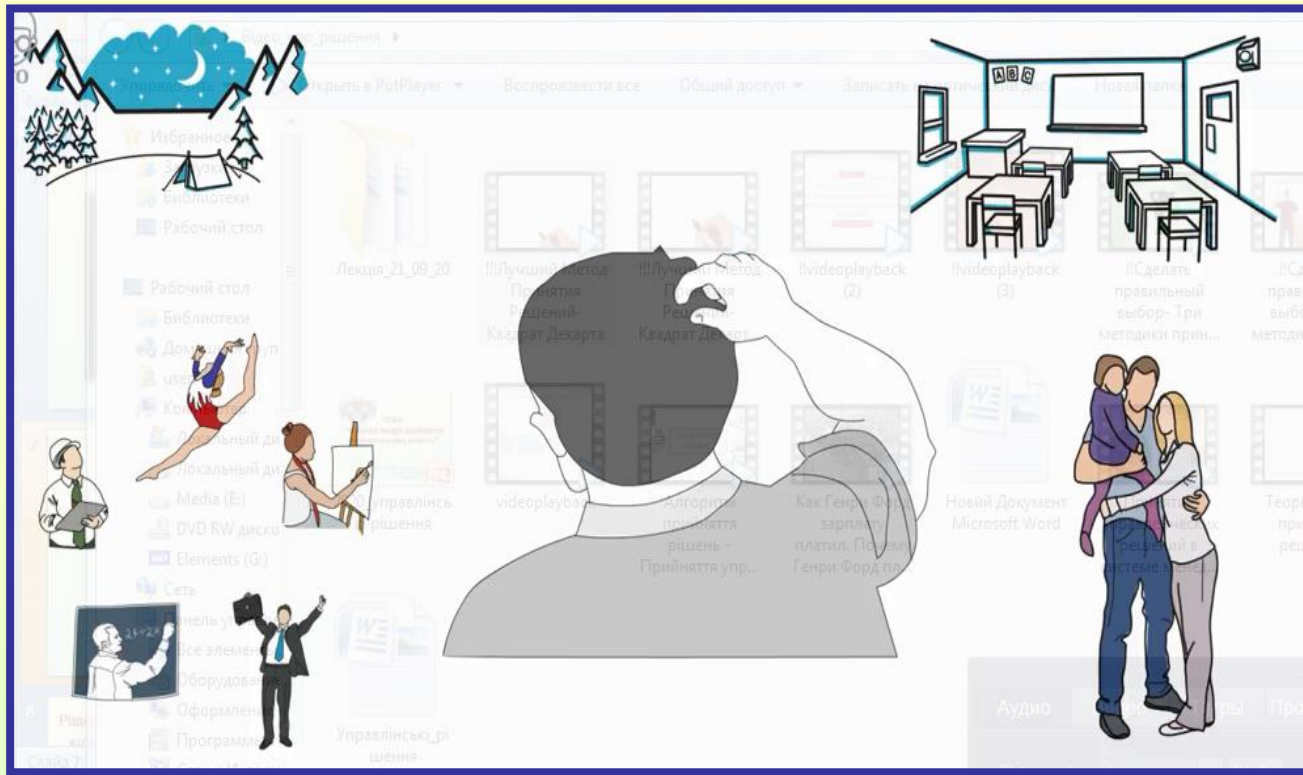


**Прийняття
управлінського
рішення**



**Втілення
рішення в життя**





Рішення – це творчий процес вибору (формування) однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі



Управлінське рішення – це результат конкретної управлінської діяльності менеджера, альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту



Управлінське рішення

- є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відносин управління в організації;
- складає основу реалізації кожної функції менеджменту



***Управлінське рішення* –
це результат конкретної
управлінської діяльності менеджера;
це результат аналізу, прогнозування,
оптимізації, економічного
обґрунтування і вибору альтернативи
з безлічі варіантів досягнення
конкретної мети системи
менеджменту**



*Розширене розуміння процесу прийняття
управлінських рішень
(прийняття рішення + виконання + контроль результатів)*

Процес управління



*Вузьке розуміння процесу прийняття
управлінських рішень
(**вибір кращого рішення
з чисельних альтернатив**)*



Прийняття управлінського рішення

– це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується **вибором дії**, яка спрямована на усунення проблемної ситуації



Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень:

1. Ступінь ризику

2. Час

3. Ступінь підтримки менеджера
колективом

4. Політика організації

5. Особисті якості менеджера



Умови прийняття управлінських рішень

- **право** (право прийняття рішень мають усі менеджери)
- **повноваження** (границі, в межах яких той чи інший керівник має право приймати рішення)
- **обов'язковість** (правило: *маєш право і повноваження приймати рішення - зобов'язаний в ситуації, яка вимагає рішення, приймати його*)
- **компетентність** (вимоги до менеджера: *відповідна освіта, досвід, спеціальні знання тощо*)
- **відповідальність** (вказує на певного виду санкції та стягнення щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення)



Класифікація управлінських рішень:

- **За сферою охоплення:** *-загальні, -часткові;*
- **За часом дії:** *-стратегічні, -тактичні, -оперативні;*
- **За характером дій:** *-директивні, -нормативні, -методичні, -рекомендаційні, -дозволяючі;*
- **За напрямом впливу:** *-направлені на зовнішнє середовище, -направлені на внутрішню систему;*
- **За функціональним призначенням:** *-планові, -організаційні, -регулюючі, -активізуючі, - контрольні;*
- **За характером і змістом:** *-творчі, -прийняті за аналогією, -інтуїтивні;*
- **За способом прийняття:** *-індивідуальні, -колективні;*
- **За рівнем прийняття:** *-на вищому, -на середньому, -на нижньому рівнях управління;*
- **За ступенем повноти інформації:** *-прийняті в умовах визначеності, -невизначеності, -в умовах ризику;*
- **За методами підготовки:** *-креативні, -евристичні, -репродуктивні.*

Coca-Cola



Культурні цінності
«СИМВОЛ» США



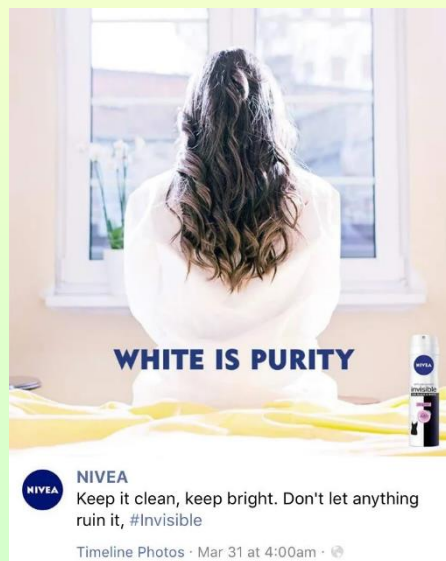
1/3 фунта гамбургера в A&W



1/4 фунта бургера
з McDonald's



Dove і
звинувачення в
расизмі



Nivea "White is
purity"
расова і етнічна
дискримінація



**«Кожен може прийняти рішення,
володіючи інформацією.**

**Хороший менеджер приймає
рішення і у разі її нестачі.**

**Ідеальний – діє за відсутності
інформації»**

Закони вихідних даних Г. Спенсера

Основні моделі прийняття рішень

- **класична модель** (особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно **об'єктивною і логічною**, мати **чітку мету**, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на **вибір найкращої альтернативи**)
- **поведінкова модель** (особа, яка приймає рішення, **не має повної інформації** щодо ситуації прийняття рішення, всіх можливих альтернатив та **не здатна або не схильна** (або і те, і інше) **передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи**)
- **ірраціональна модель** (ґрунтується на передбаченні, що рішення **приймаються без дослідження альтернатив**)

Підходи до вивчення процесу прийняття рішень:

- **Нормативний підхід**

спрямований на розробку організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення

- **Описовий підхід**

спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень

Модель *інтуїтивної* технології прийняття рішення

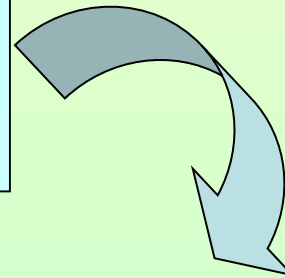
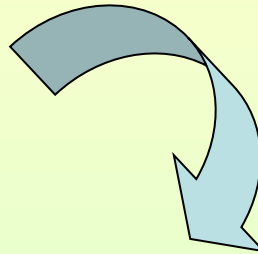
Реєстрація
змін

! Недолік:
значна ймовірність
помилки

Селекція рішень, які
містять пам'ять
суб'єкта управління

! Перевага:
швидкість прийняття
рішень

Прийняття
рішення



Модель *раціональної* технології прийняття управлінських рішень

1. **Діагноз проблеми**

2. Накопичення
інформації з проблеми

3. Розробка
альтернативних варіантів

4. Оцінка
альтернативних
варіантів

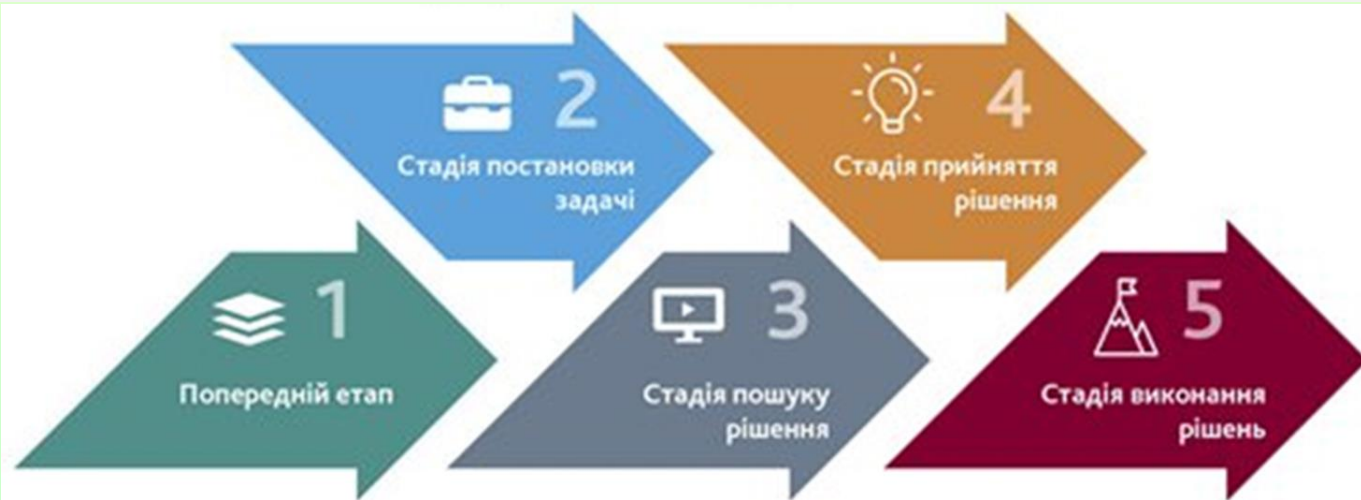
5. **Прийняття рішень**

! Недолік:
значні затрати часу і
коштів

! Перевага:
низька ймовірність
помилки

Типовий алгоритм формування рішень (основні етапи):

1. **Визначення проблеми (на основі оцінки ситуації)**
2. **Оцінка проблеми (вибір критеріїв оцінювання і обмежень)**
3. **Збір даних і уточнення постановки завдання**
4. **Розробка альтернативних варіантів рішення**
5. **Моделювання і аналіз варіантів, їх оцінювання**
6. **Співставлення варіантів і вибір альтернативи**
7. **Прийняття рішення**
8. **Доведення рішення до виконавців**
9. **Управління реалізацією рішення (зворотній зв'язок)**



Форми підготовки і реалізації управлінських рішень:

Форми підготовки:

Закон

Указ

Постанова

Наказ

Розпорядження

Положення

Інструкція

Указ – це документ, який виданий Президентом. Він має силу закону і застосовується на всій території України. Указ може мати юридичну силу в будь-якій галузі права, включаючи конституційне, адміністративне та кримінальне право.

Указ може бути виданий з різних причин та мати різні наслідки. Наприклад, президент може видати указ для встановлення нового порядку виконання певних функцій або для регулювання процесу прийняття рішень у важливих сферах життя країни. Також указ може бути прийнятий президентом для встановлення нових правил або зміни існуючих.

Закон – це нормативно-правовий акт, який приймається Верховною Радою. Він має вищу юридичну силу ніж указ, адже його приймає узгоджений орган – Верховна Рада України, що являється найвищим законодавчим органом країни.

Закони, навпаки до указів, є нормативно-правовими актами загального характеру. Їх приймають для регулювання соціальних, економічних, юридичних та політичних відносин в Україні. Закони мають широкий охоплюючий характер, який стосується всіх громадян та сфер життя країни.

Відмінності між **указом** та **законом**

Указ видано Президентом, тоді як **Закон** приймається Верховною радою.

Укази можуть бути видані швидко та безпосередньо Президентом, в той час як прийняття **закону** вимагає складного процесу узгодження та затвердження Верховною Радою.



Наказ – це розпорядчий документ, який видає керівник підприємства, організації, установи (далі – підприємство), що діє одноосібно в межах своїх повноважень задля вирішення основних і оперативних завдань.

Наказ як номінал розпорядчого документа видають керівники міністерств, відомств, відділів і управлінь, керівники підприємств.

Розпорядження видають посадові особи задля вирішення організаційних і організаційно-технічних питань виробничо-господарської й адміністративної діяльності, що стосуються окремих ланок роботи.

Гриф обмеження доступу (за потреби)		
(найменування підприємства)		
Код ЄДРПОУ		
НАКАЗ		
« » 20 р.	(місце складення)	№
Про		
(констатуюча частина тексту документа)		
НАКАЗУЮ:		
1.		
2.		
(розпорядча частина тексту документа)		
3.		
(назва посади керівника підприємства)	(підпис)	(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)
Візи посадових осіб		
Гриф погодження (за потреби)		

Форми підготовки і реалізації управлінських рішень:

Форми реалізації:

Ділова бесіда:

Засідання

Нарада

Переконання

Роз'яснення

Примушення

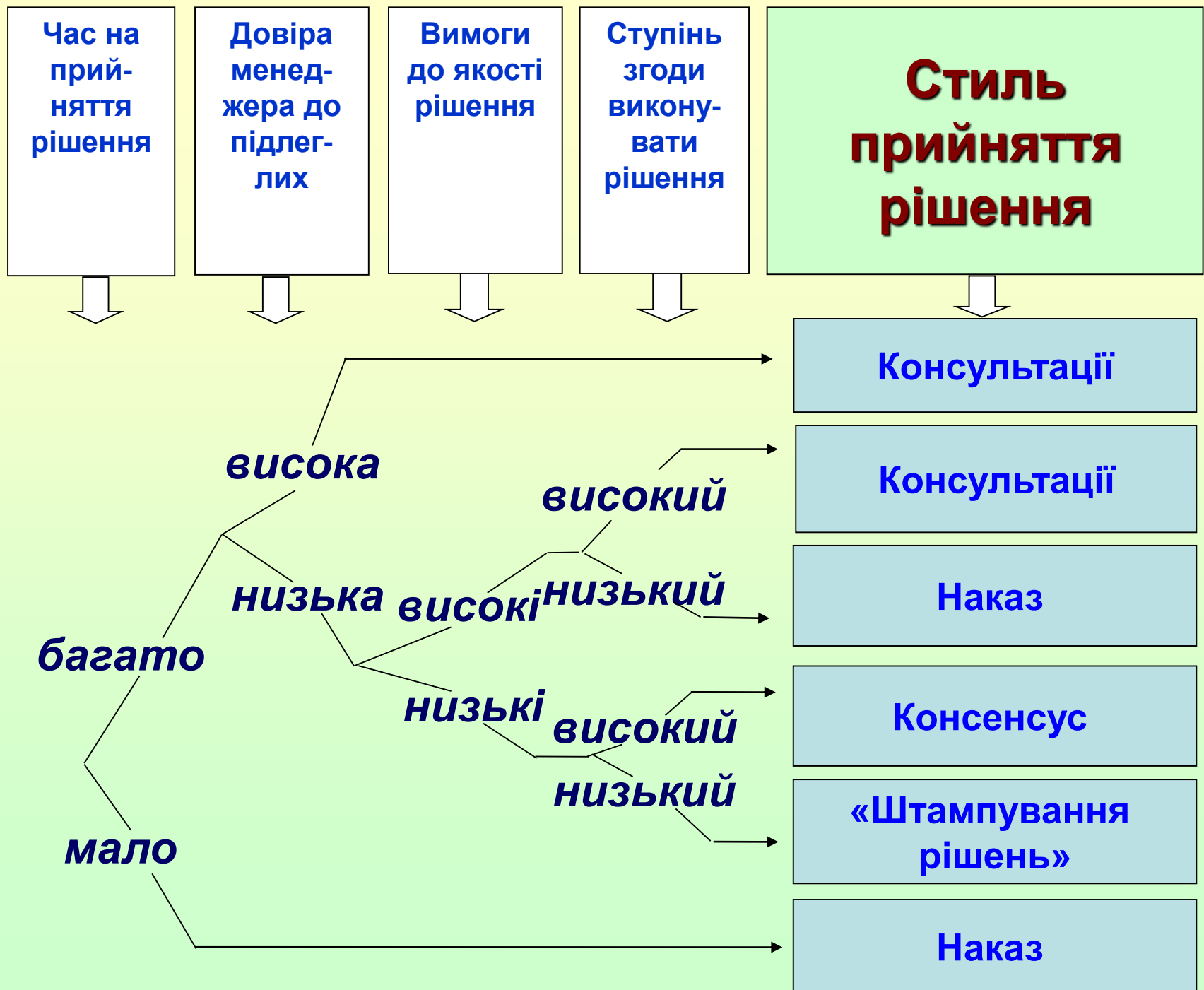
Навчання

Порада

*Особистий
приклад*

Ділова гра

Ділове слово

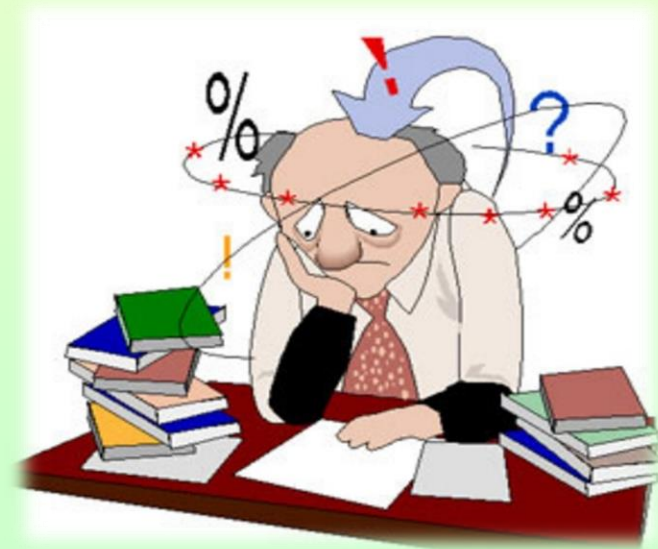


Методи творчого пошуку **альтернативних варіантів:**

- 1. методи індивідуального творчого пошуку** (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- 2. методи колективного творчого пошуку** (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокноту);
- 3. методи активізації творчого пошуку** (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу)

Методи індивідуального творчого пошуку:

- **аналогії** - використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності
- **інверсії** - специфічний метод, що передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного
- **ідеалізації** – базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій



Типи аналогій

Пряма

Проблема чи об'єкт порівнюється з аналогічною проблемою (об'єктом) з іншої галузі



Особиста

Ототожнення себе з технічним об'єктом



Символічна

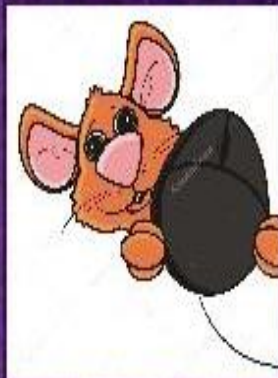
у парадоксальній або незвичній формі визначають суть певного поняття



Фантастична

В умову задачі вводять деякі фантастичні засоби чи умови, які допоможуть розв'язати задачу.





Шлях до файлу:

ДискD\Документи\гр10\
1підгрупа\Іванова\Таблиці

Методи колективного творчого пошуку:

- **“мозковий шторм”** – творча співпраця певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми (не припускає критики)
- **конференція ідей** – творча співпраця певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми (припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів)
- **метод колективного блокноту** – поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з їх колективною оцінкою





Методи активізації творчого пошуку:

- **метод контрольних запитань** – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань
- **метод фокальних об'єктів** – рекомендує перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється
- **метод морфологічного аналізу** – ґрунтується на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується

Методи обґрунтування управлінських рішень

Кількісні методи (методи дослідження операцій)

Методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення

Аналітичні методи

Методи математичного програмування

Методи, що застосовуються в умовах ймовірної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення

Статистичні методи

Методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення

Теоретико-ігрові методи

Методи теорії статистичних рішень

Методи теорії ігор

Якісні методи

Експертні методи

Метод простого ранжування

Метод вагових коефіцієнтів



Аналітичні методи – встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням).

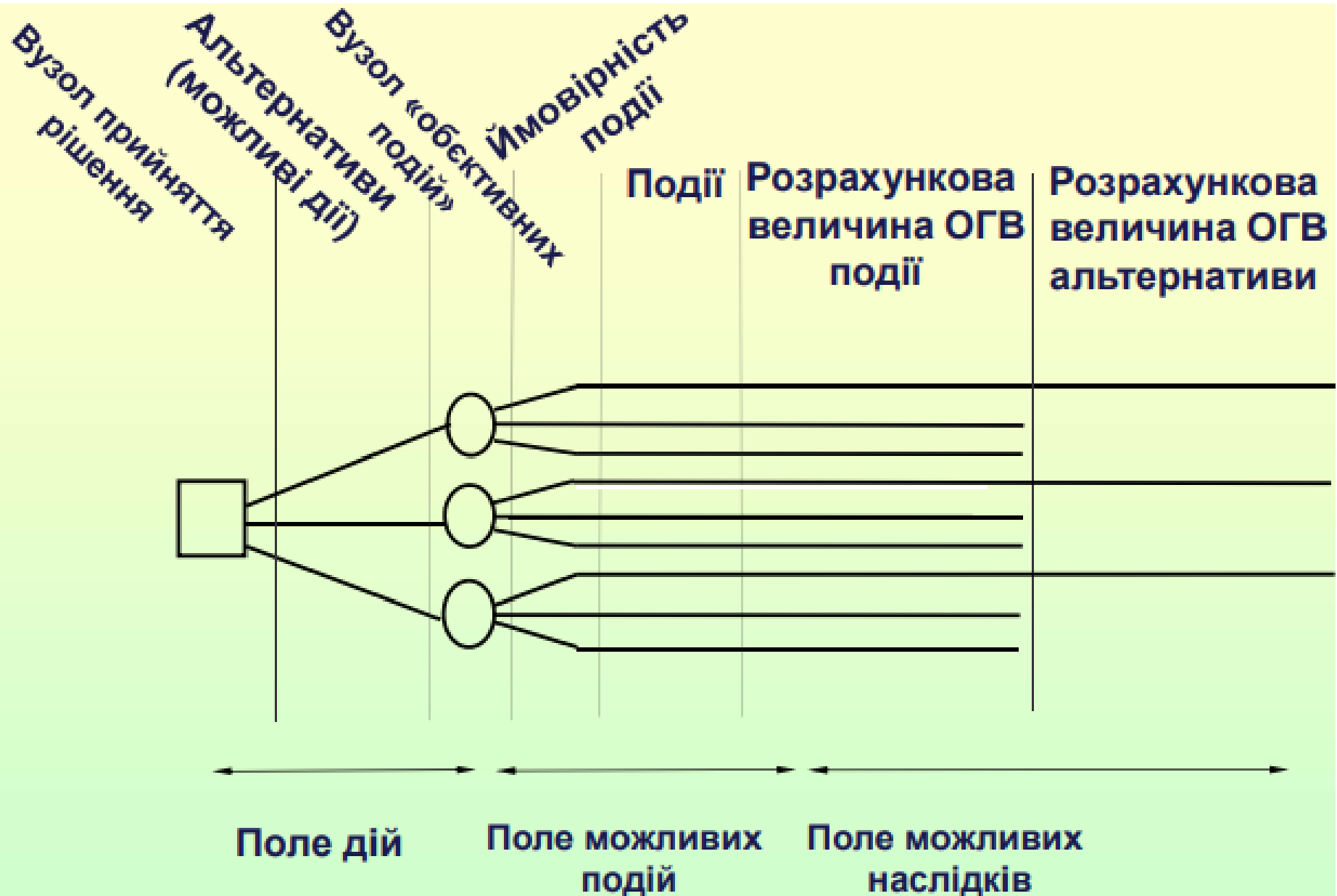
Статистичні методи – ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою є врахування випадкових впливів та відхилень.

Методи математичного програмування – передбачають вибір значення змінних (параметрів управління) таким чином, щоб забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень.

Методи теорії статистичних рішень

– використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор – використовується, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного суперника.



ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=245&lang=uk>

