



ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

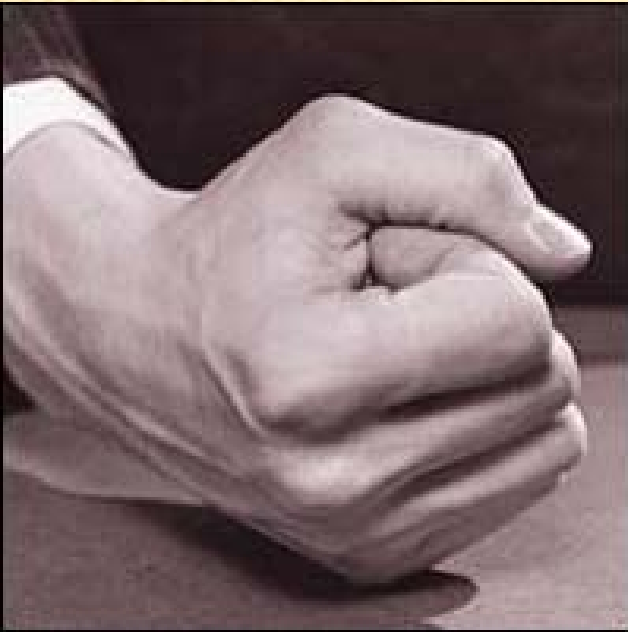
- ✘ Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організацією її цілей.
- ✘ Через невміння якісно і раціонально здійснювати цей процес, через відсутність в організації механізму його здійснення, технології, страждає більшість фірм і підприємств, державних установ і органів в Україні.
- ✘ Успіх організації, у якій би сфері вона не функціонувала, багато в чому залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість організацій проходять перші етапи свого розвитку і дуже важливо яку технологію рішення проблем вони опрацьовують.
- ✘ Прийняття рішень, поряд з координацією і комунікацією, є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів, а особливість цього процесу полягає в тім, що він безпосередньо спрямований на досягнення цілей організації.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ✘ Прийняття рішень - це наука і мистецтво.
- ✘ Роль прийнятого рішення величезна.
- ✘ Найважливіше питання успішного функціонування організації полягає в тім, як організація може виявляти свої проблеми і вирішувати їх.



УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ



- ✘ **Управлінське рішення** - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації.

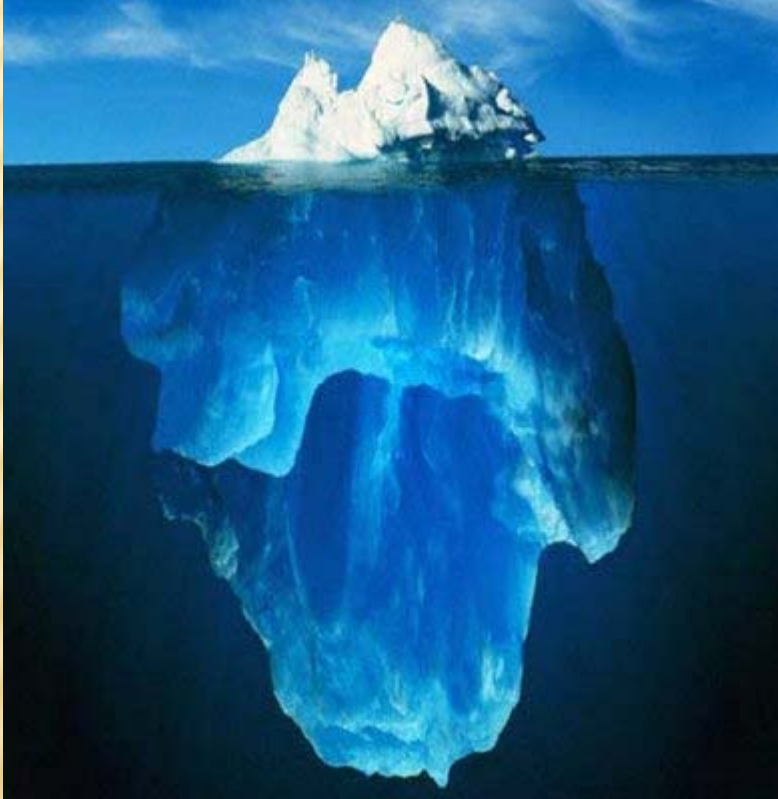
Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь повторюваності проблеми 	<ul style="list-style-type: none"> • Традиційні • Нетипові
<ul style="list-style-type: none"> • Значимість мети та тривалість дії 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегічні • Тактичні • Операційні
<ul style="list-style-type: none"> • Сфера впливу 	<ul style="list-style-type: none"> • Глобальні • Локальні
<ul style="list-style-type: none"> • Тривалість реалізації 	<ul style="list-style-type: none"> • Довгострокові • Короткострокові
<ul style="list-style-type: none"> • Метод розробки рішення 	<ul style="list-style-type: none"> • Формалізовані • Неформалізовані
<ul style="list-style-type: none"> • Кількість критеріїв вибору 	<ul style="list-style-type: none"> • За єдиним критерієм • За багатьма критеріями
<ul style="list-style-type: none"> • Форма прийняття 	<ul style="list-style-type: none"> • Одноособові • Колегіальні
<ul style="list-style-type: none"> • Спосіб фіксації рішення 	<ul style="list-style-type: none"> • Документовані • Недокументовані
<ul style="list-style-type: none"> • Характер використаної інформації 	<ul style="list-style-type: none"> • Детерміновані • Ймовірні
<ul style="list-style-type: none"> • Підстави для прийняття рішення 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтуїтивні • Рішення засновані на судженнях • Раціональні
<ul style="list-style-type: none"> • Місце та функції в процесі керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційні • Організаційні • Технологічні

В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

- ✘ В умовах невизначеності, керівник може використовувати дві основні можливості:
- ✘ 1) спробувати одержати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему з метою зменшення її новизни і складності. Разом з досвідом і інтуїцією це дасть йому можливість оцінити суб'єктивну, передбачувану імовірність можливих результатів;
- ✘ 2) коли бракує часу або засобів на збір додаткової інформації, при прийнятті рішень доводиться покладатися на минулий досвід і інтуїцію.



ПІДСТАВИ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ. ІНТУЇТИВНІ РІШЕННЯ .



- ✘ Чисто інтуїтивне рішення - це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Просто людина робить вибір. Те, що називається осяянням або шостим почуттям, і є інтуїтивні рішення .
- ✘ Рішення , засновані на судженнях. Такі рішення іноді здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не очевидна. Рішення, засноване на судженні, - це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, вона обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

РАЦІОНАЛЬНІ РІШЕННЯ

- ✘ Головне розходження між раціональним і заснованим на судженні рішеннями полягає в тім, що перше не залежить від минулого досвіду. Раціональне рішення приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.



ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ✘ Будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії:
- ✘ 1. З'ясування проблеми
 - ✘ - збір інформації,
 - ✘ - з'ясування актуальності,
 - ✘ - визначення умов при яких ця проблема буде вирішена
- ✘ 2. Складання плану рішення
 - ✘ - розробка альтернативних варіантів рішення ,
 - ✘ - зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами,
 - ✘ - оцінка альтернативних варіантів по соціальних наслідках,
 - ✘ - оцінка альтернативних варіантів по економічній ефективності,
 - ✘ - складання програм рішення ,
 - ✘ - розробка і складання детального плану рішення
- ✘ 3. Виконання рішення
 - ✘ - доведення рішень до конкретних виконавців,
 - ✘ - розробка заохочень і покарань,
 - ✘ - контроль за виконанням рішень

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

- ✘ Можна виділити чотири основні функції керівника в цьому процесі:
- ✘ 1. Керівник повинен керувати процесом вироблення рішення ;
- ✘ 2. Керівник висуває задачу для рішення, бере участь у її конкретизації і виборі критеріїв оцінки. Уміння правильно визначити і поставити задачу - найважливіший його обов'язок, творча частина його роботи.
- ✘ 3. Керівник виконує складну роботу з ухвалення рішення.
- ✘ 4. Керівник організує виконання рішення .



МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ

Виділяють наступні методи розробки та прийняття управлінських рішень:

- ✘ Аналітичні методи: засновані на роботі керівника або фахівця з набором аналітичних співвідношень. Вони визначають співвідношення між умовами виконання задачі та її результатами у вигляді формул, графіків або логічних співвідношень. У діяльності організацій є багато типових залежностей, що мають об'єктивний характер. Основу цих методів складають: теорія ймовірностей, теорія марковських процесів, теорія масового обслуговування;
- ✘ Статистичні методи: засновані на використанні інформації про минулий вдалий досвід інших організацій у якій-небудь сфері діяльності для розробки і реалізації управлінського рішення іншими компаніями;
- ✘ Метод математичного програмування: цей метод дозволяє розраховувати найкращий варіант згідно з критеріями оптимальності. Метод працює лише за умов присутності чітко сформульованої цілі. Найчастіше застосовується для прийняття рішень у сфері планування та організації виробництва.
- ✘ Методи, що активізують: до них відносяться методи психологічної активізації і методи підключення нових інтелектуальних джерел.

ЩО Ж ПОТРІБНО ДЛЯ УСПІШНОГО РІШЕННЯ ПРОБЛЕМ?

- ✘ По-перше, вчасно помітити і проаналізувати проблему, для того, щоб з'ясувати, що призвело до її виникнення, і на далі прагнути до її рішення .
- ✘ По-друге, не витратити часу на непотрібні рішення, що не впливають на ефективність роботи фірми.
- ✘ По-третє, постійно оцінювати ефективність процесу прийняття, а згодом і реалізації рішення .
- ✘ По-четверте, не приймати декількох рішень по тому самому питанню .
- ✘ По-п'яте, залучати до процесу ухвалення рішення співробітників, що мають до них відношення, вже на ранніх етапах роботи з урахуванням відповідності їхньої кваліфікації ступеню складності проблеми; навчати їх необхідним чином і не забувати нагороджувати за успіхи.



ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ

- ✘ На жаль, в Україні управлінські рішення приймаються, зазвичай, керівниками підприємств на основі їхнього особистого досвіду, тобто суб'єктивно.
- ✘ Зворотній зв'язок - контроль за виконанням рішень практично відсутній.
- ✘ Але, як не дивно, найчастіше прийняття правильного управлінського рішення підкоряється всім змальованим у презентації процесам, поза залежністю від знань, рішення, яке приймається, проходить через усі три стадії, але набагато більш складним шляхом.

