



Презентація

на тему:

«Принципи, методи та процедури вироблення та прийняття управлінських рішень»

Виконав:
студент групи ПРС- 11
Семененко В. С.





План

Вступ

1

Сутність управлінських рішень, особливості та принципи їх прийняття.

2

Методи вироблення та прийняття управлінських рішень: поняття, види та зміст.

3

Основні етапи процедури розробки та прийняття управлінських рішень.

Висновок





Вступ

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих управлінських рішень, що, безумовно, досягається шляхом удосконалювання процесу їх прийняття.

В даний час економічне середовище, в силу своєї нестабільності і рухливості, вимагає нових методів управління, що відповідають рівню сучасних виробничих систем. У зв'язку з цим, як показує практика, на перший план висуваються питання ефективності діяльності організації, безпосередньо пов'язані з якісною підготовкою управлінських рішень. Це і визначає важливість оволодіння кожним фахівцем в галузі управління теоретичними знаннями і практичними навичками розробки та прийняття управлінських рішень.






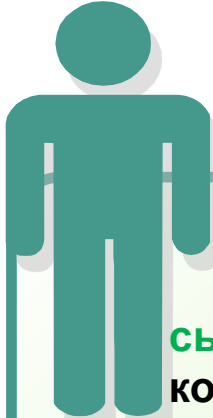
1. Сутність управлінських рішень, особливості та принципи їх прийняття.

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, що становить основу управлінського процесу.

Прийняття управлінських рішень являє собою особливий вид людської діяльності, спрямований на вибір кращої з альтернатив, які є.




Отже, **управлінське рішення** – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми.



Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.





Управлінські рішення спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;

недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;

необхідністю вирішення в обмежений час.



Таким чином, управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі аналізу альтернатив і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення намічених цілей.



До управлінського рішення висувують ряд вимог, до числа яких можна віднести!

наукова обґрунтованість - передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління;

цілеспрямованість - зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління;

кількісна визначеність управлінського рішення - передбачає встановлення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення;

дотримання правових норм, на яких базується діяльність усіх служб системи управління - передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління системи управління;





оптимальність - зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності діяльності: максимум результату при мінімумі витрат;

своєчасність рішень - передбачає прийняття управлінських рішень у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень в об'єкті управління.

комплексність управлінського рішення - передбачає врахування усіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності організації;

повнота оформлення управлінського рішення - форма його викладу повинна виключати непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, що зумовлюється рішенням







Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них.

Крім цього, могутнім фактором, що активізує процеси прийняття рішень, виступають сучасні засоби комп'ютерних інформаційних технологій, обчислювальні мережі тощо. Це вимагає високого рівня знань в області математики і програмування, технології використання технічних засобів.

Однак процес прийняття рішення, вибору конкретного варіанта завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретної особи, яка прийматиме рішення.



Основними факторами, які впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи управління проектами наукових підходів і принципів, методів моделювання, методів теорії автоматизованого управління, методів мотивації якісного рішення тощо.





Сформулюємо основні принципи прийняття управлінських рішень



1. Принцип системності. Багато підприємств працюють вхолосту, відчувають стресові ситуації, фінансові втрати, на них спостерігається демотивація співробітників. І все це тому, що або не були оптимальними прийняті рішення, або рішення були правильні, але їх реалізація наштовхнулася на труднощі через те, що було "забуто" щось суттєве. Принцип системності якраз і орієнтує на всебічний облік значимих чинників.

2. Принцип стандартизації. Суть його полягає в тому, що більшість реальних управлінських ситуацій може бути зведена до набору так званих стандартних або базових. Процедури вироблення та реалізації управлінських рішень для стандартних ситуацій детально розроблені, а дії керівника в цих випадках добре відомі з практики.

3. Принцип оптимальної інформованості. Раціональні управлінські рішення досяжні лише коли їм відповідає достатня інформаційна база. Причому для кожного з управлінських рівнів існує оптимальний розмір інформаційної бази, який визначається рядом факторів.

4. Принцип автоматизму реалізації управлінських рішень. Принцип полягає в тому, щоб прийняте керівником "рішення" автоматично (тобто обов'язково, причому в максимально короткі терміни і в неспотвореному вигляді) доводилося до необхідного рівня і ставало практичним керівництвом до дії. Щоб реалізувати цей принцип, необхідна система добре налагоджених і



5. Принцип обліку ймовірних наслідків. Раціональне управлінське рішення передбачає врахування можливих наслідків його реалізації.

6. Принцип свободи вибору. Якщо у людини (групи), що приймає рішення, немає або недостатньо умов для вибору з безлічі можливих варіантів, то про ефективне вирішенні залишається тільки мріяти. Вищестоящий керівник, який пов'язує "по руках і ногах" нижчестоящого керівника, не дає і кроку зробити самостійно, не має права розраховувати на прийняття ним ефективних рішень.

7. Принцип відповідальності. Особа, що приймає рішення, несе відповідальність за результати реалізації прийнятого рішення. Це в рівній мірі відноситься і до колегіальних прийнятих рішенням.

8. Принцип пропорційності прав і відповідальності. Найгірші рішення приймаються тоді, коли має право приймати рішення не несе за них відповідальності і когось іншого, на кого покладено відповідальність, не має права вирішувати.

Даний принцип передбачає оптимальний розподіл обов'язків і відповідальності між керівником і виконавцем різного рівня, а саме: рівень відповідальності і ступінь компетентності особи, що приймає рішення, повинні



9. Принцип єдності єдиноначальності і колегіальності. Перше передбачає персональну відповідальність за прийняття рішення та відповідне право, друге - колективну відповідальність і право. Для прикладу, керівник при підготовці рішення активно консультується з підлеглими (колегіальність) і з урахуванням їх думки ухвалює рішення, беручи на себе всю повноту відповідальності (єдиноначальність). Крім цього, колегіальність може проявитися і більш явно (наприклад, при колективному обговоренні альтернативних пропозицій).

10. Принцип співучасті. Він означає активну і безпосередню участь в ухваленні рішення тих, кого воно стосується. Порушення цього принципу призводить до того, що люди звикають бути тільки виконавцями, вважають, що брати участь у вирішенні виробничих проблем - не їхня справа.

11. Принцип творчості. Особливо творчий підхід потрібний, коли наявним рішенням не вистачає ефективності і сили. Він необхідний для уточнення проблем і пошуку ідей, що виходять за межі звичайних рамок, для того щоб поставити під сумнів базові припущення.

12. Принцип своєчасності. Орієнтує на вибір найкращого моменту для прийняття рішення. Рішення не дасть очікуваного ефекту, якщо воно передчасне і, тим більше, якщо воно запізнилося.






2. Методи вироблення та прийняття управлінських рішень: поняття, види, зміст.

В сучасних умовах зростає складність управлінських завдань, що зумовлює потребу в постійному розвитку і вдосконаленні методологічних положень, методів і методичних рекомендацій.



Як ми знаємо, в процесі управління використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, цілеспрямувати й ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як **методи управління**, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, які вживаються для постановки і



Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їх ґрунті відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління.

Методи – це сукупність прийомів і способів, що забезпечують досягнення будь-яких цілей.

З урахуванням того, що процес прийняття рішення включає складові – розумову (інтелектуальну) діяльність осіб та управління її організацією, доцільно поділити методи, що використовуються персоналом управління, на:

- ◆ методи праці;
- ◆ методи управління.





Загалом у теорії прийняття управлінських рішень використовуються різноманітні методи, серед яких виділяють





Аналітичні методи засновані на роботі керівника або спеціаліста з набором аналітичних залежностей. Ці залежності визначають співвідношення між умовами виконання задачі та її результатами у вигляді формул, графіків, логічних співвідношень.

У діяльності організації є багато типових залежностей, що мають об'єктивний характер:

- ✓ Залежність між попитом і пропозицією;
- ✓ Залежність життєвого циклу продукції від часу;
- ✓ Залежність продуктивності праці від кваліфікації персоналу;
- ✓ Залежність стилю управління від характеру діяльності компанії;
- ✓ Залежність якості управлінських рішень від повноти та цінності інформації.

Хоча практично кожен керівник має деякий набір таких залежностей (вироблених інтуїтивно або отриманих в результаті навчання), багато ефективних залежностей так і залишаються невідомими ряду керівників. Великий набір ефективних залежностей є цінним ресурсом і зазвичай оголошується конфіденційною інформацією конкретної організації.





Статистичні методи засновані на використанні інформації про минуле вдалого досвіду ряду організацій для розробки та реалізації управлінських рішень. Необхідні для статистичних методів дані можуть бути отримані як за результатами реальних дій, так і шляхом статистичного моделювання (тобто вироблених штучно).

Математичний метод (метод математичного програмування) дозволяє розрахувати кращий варіант управлінського рішення по заданих критеріях оптимальності. ОПР вводить у комп'ютер набір ситуацій, що підлягають зміні, і критерії. На основі математичних співвідношень відповідна комп'ютерна програма дозволяє або розробити нове рішення, або вибрати підходяще з набору альтернативних рішень.



Метод математичного програмування добре працює за наявності чітко сформульованої мети.



Евристичний метод рішення складається з трьох основних частин: перша класифікує тип проблеми, що підлягає вирішенню, друга розбиває велику проблему на менші проблеми, якщо більша або основна проблема не може бути вирішена, і третя спрямована на застосування відповідної техніки вирішення проблем.

У класичному застосуванні евристичних програм для вирішення проблем створюється бібліотека прийомів для вирішення відповідних класів проблем.

1. Визначається головна проблема.

2. Визначається тип головної проблеми.

3. Застосовується відповідна техніка рішення проблем, яка може підійти для даного типу проблем.

У загальних рисах
евристичний метод
характеризується
наступним:





- Якщо цього не відбувається, то виділяються підпроблеми, які класифікуються за типами та відповідним методам вирішення, застосовуваним для кожного з цих типів. Якщо жодна з підпроблем не може бути вирішена, то, отже, існує загальне вирішення головної проблеми.
- Якщо жодна підпроблема не може бути вирішена, то ці проблеми, які не можуть бути вирішені, у свою чергу діляться на підпроблеми нижчого класу, які знову розбиваються на типи відповідно до існуючої техніки рішення.
- Проведена вище процедура вирішення може тривати до тих пір, поки:
 - • Вирішення проблем на всіх рівнях не дозволить отримати вирішення головної проблеми;
 - • Не встановлюється, що головна проблема чи відома її частина в принципі неможливо розв'язати.

Однак, евристичні методи рішення не гарантують отримання рішення управлінської проблеми у всіх випадках. Крім того, рішення, яке може бути отримано, необов'язково буде оптимальним рішенням, оскільки метою методу є не стільки вибір кращого варіанта з багатьох можливих, скільки знаходження рішення шляхом використання того чи іншого відомого методу.





При розробці управлінських рішень широке використання знаходить **метод сценаріїв**, що дає можливість оцінити найбільш ймовірний хід розвитку подій і можливі наслідки прийнятих рішень.

Метод сценаріїв передбачає створення технологій розробки сценаріїв, що забезпечують більш високу ймовірність вироблення ефективного рішення в тих ситуаціях, коли це можливо, і більш високу ймовірність відомості очікуваних втрат до мінімуму в тих ситуаціях, коли втрати неминучі.

Сценарії розвитку аналізованої ситуації, що розробляються фахівцями, дозволяють з тим або іншим рівнем достовірності визначити можливі тенденції розвитку, взаємозв'язку між діючими факторами, визначити картину можливих станів, до яких може прийти ситуація.



З одного боку, професійно розроблені сценарії дозволяють більш повно й чітко визначити перспективи розвитку ситуації, як при наявності керуючих впливів, так і при їх відсутності. З іншого боку, сценарії дозволяють своєчасно усвідомити небезпеку, які можуть бути наслідком невдалих управлінських впливів чи несприятливого розвитку подій.



3. Основні етапи процедури розробки та прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень - творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх



Загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення можна подати в такому вигляді

ВИГЛЯДІ






Розробляючи управлінські рішення необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення господарських завдань.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи:

- підготовка
- прийняття
- реалізація





1. Етап підготовки


проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.




охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.



2. Етап прийняття





3. Етап реалізації

розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.



Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації.



Висновок

Отже, підсумовуючи все вищесказане ми можемо дійти висновку, що в даний час прийняття рішень є однією з основних функцій управління.

Цей процес являє собою невід'ємну складову частину будь-якої управлінської функції. Так, необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі і домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всякого, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління.

Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.





Дякую за увагу

