

Лекція 6

Підготовка прийняття та організація управлінських рішень



План

1. Сутність і властивості управлінського рішення.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Управлінський цикл



управлінське рішення

- концентрований вираз процесу управління на його заключній стадії, як команду, що надходить від управляючої підсистеми до керованої і підлягає **ВИКОН**



Перший аспект управлінського рішення

1. Управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності, яка відбувається в управляючій підсистемі, і зв'язаний з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій. В цьому аспекті управлінське рішення - це вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління.

Другий аспект управлінського рішення

2. Управлінське рішення - це варіант впливу управляючої підсистеми на керовану, своєрідна формула впливу. В цьому смислі управлінське рішення є описом передбачуваних дій управляючої підсистеми щодо керованої.



Третій аспект управлінського рішення

- 3. Управлінське рішення - це організаційно-практична діяльність керівника в керованій системі. Управлінське рішення іноді визначають як акт організаційно-практичної діяльності керівника і апарату управління, що здійснюється за заздалегідь розробленим та свідомо вибраним варіантом.

Властивості управлінського рішення

- Управлінське рішення передбачає наявність можливих варіантів дій і вибору одного з них згідно з об'єктивно існуючою обстановкою, інтересами та потребами.
- Вибір та прийняття варіанта дій є результатом свідомої, розумово-психологічної діяльності.
- Необхідність та основний зміст управлінського рішення визначаються метою і орієнтуються на її досягнення.
- Управлінське рішення володіє активізуючою та організуючою силою.
- В основі управлінського рішення лежить організована свідома діяльність людей.



Управлінські рішення

за функціональним змістом

за сферою дії

за тривалістю здійснення

за організацією розробки

за діапазоном проблематики

за організаційним оформленням.

за причинами виникнення

за рівнями ієрархічних системи управління

За функціональним змістом

Планові

Організаційні

Координаційні

Стимулюючі

Контрольні

За сферою дії

економічні

організаційні

соціальні

технічні

технологічні

*За тривалістю
здійснення*

```
graph TD; A[За тривалістю здійснення] --> B[прогностичні]; A --> C[планові]; A --> D[оперативні (поточні)];
```

прогностичні

планові

оперативні
(поточні)

*За організацією
розробки*

```
graph TD; A[За організацією розробки] --- B[одноособові]; A --- C[колегіальні]; A --- D[колективні];
```

одноособові

колегіальні

КОЛЕКТИВНІ

*за діапазоном
проблематики*

частков

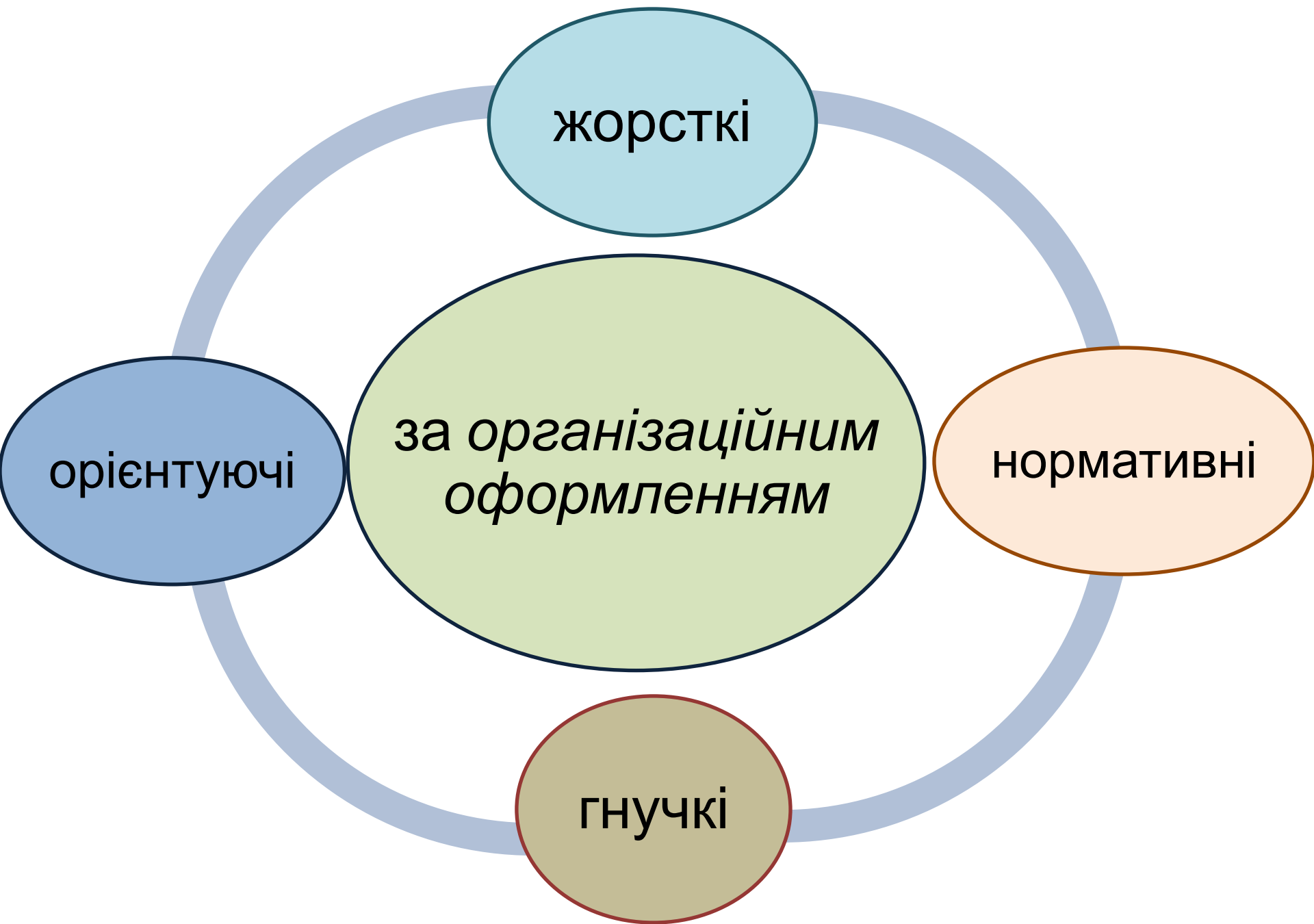
і

спрямовані на
розв'язання якоїсь
однієї проблеми,
яка має часткове
значення

загальн

і

які стосуються
комплексу проблем
у різних сферах
керованої системи



За причинами виникнення

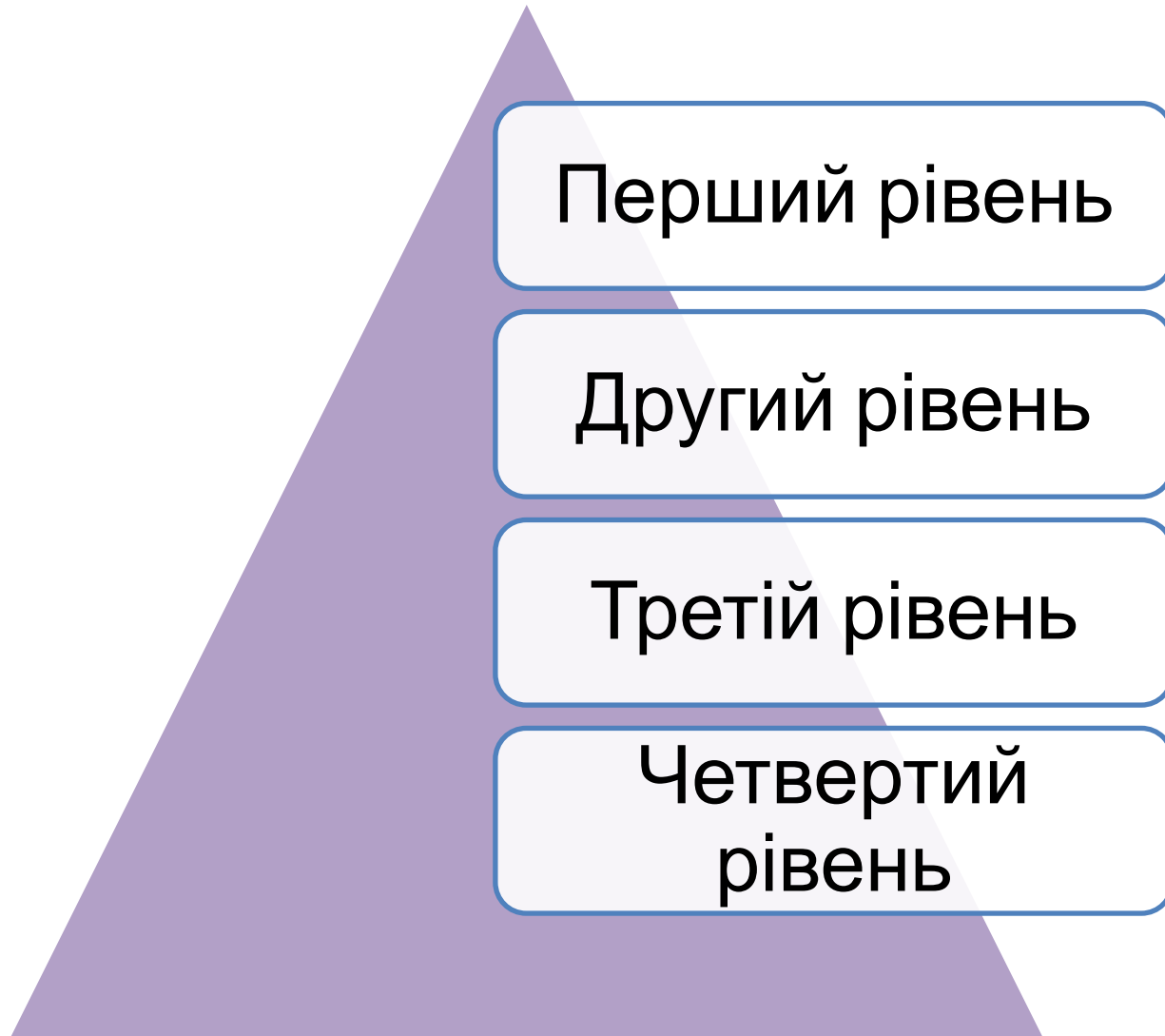
програмні рішення

рішення згідно з розпорядженнями
вищестоящих органів

ініціативні рішення

ситуаційні рішення

За ієрархічними рівнями системи управління



Вимоги до прийняття управлінських рішень

наукова
обґрунтованість

законність

актуальність

реальність

конкретність

несуперечливість

своєчасність

інформативність

управлінський цикл

повторювана сукупність
послідовно здійснюваних
операцій, що складають
технологію процесу
управління

1 теорія: Стадії управлінського

ЦИКЛУ

1 *стадія* - цільова

2 *стадія* - дескриптивна
(описова)

3 *стадія* - прескриптивна
(приписова)

4 *стадія* - реалізаційна;

5 *стадія* - ретроспективна (узагальнення і аналіз
результатів виконання управлінського рішення).

2 теорія: організаційний цикл

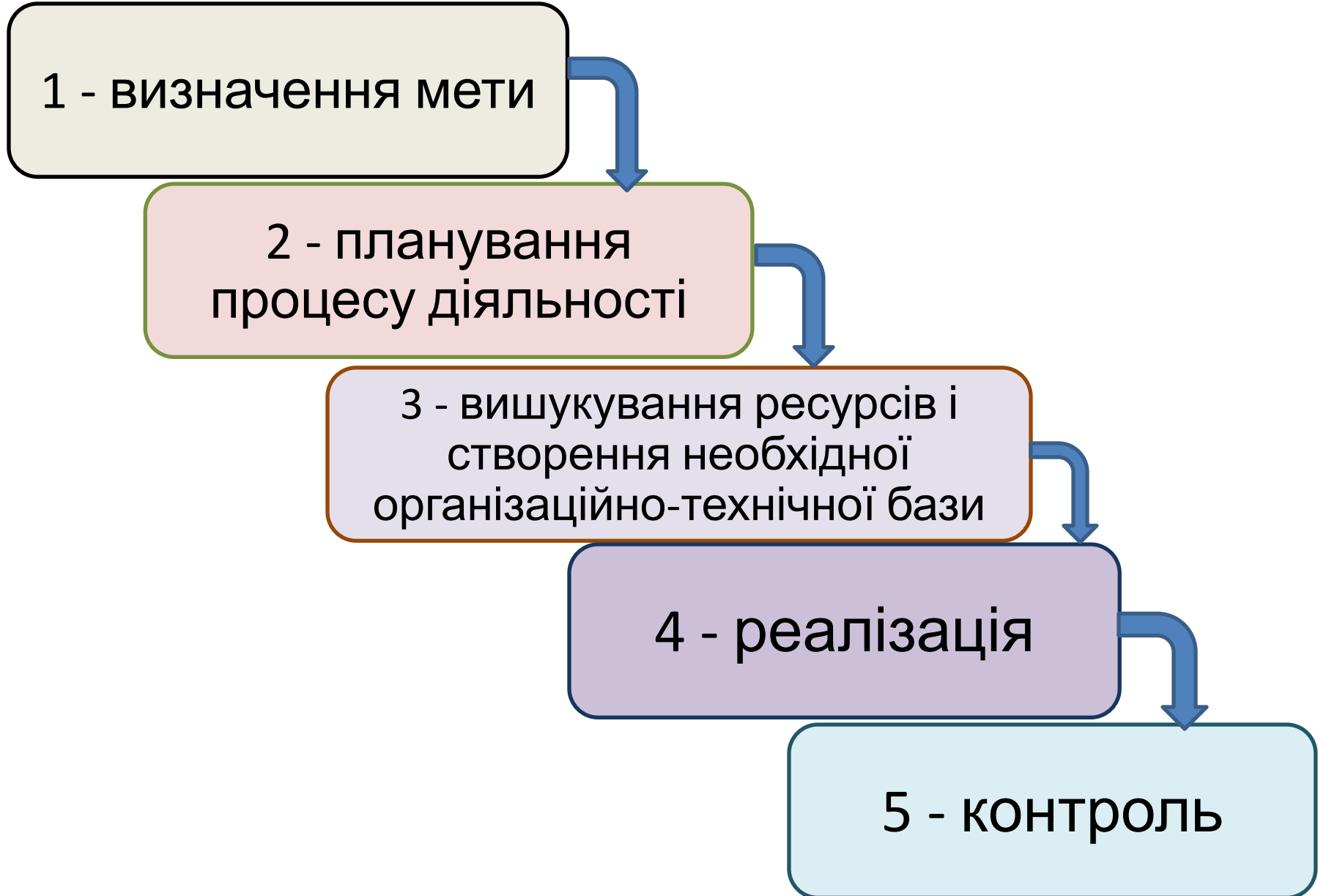
1 - визначення мети

2 - планування
процесу діяльності

3 - вишукування ресурсів і
створення необхідної
організаційно-технічної бази

4 - реалізація

5 - контроль



Управлінська технологія

часткова
(конкретна)

глобальна
(абстрактна,
універсальна,
чиста)



Вимоги до глобальної технології управління циклу

1. відповідність «природному ходу» управління, тобто включає в себе *формулювання мети, прийняття рішення шляхом зіставлення різних варіантів і альтернатив, організацію виконання рішення, аналіз результатів.*

2. вона має бути *"всеохоплюючою"*

3. не повинна дублювати функції конкретних управлінських категорій (планування, прийняття рішень, контроль та ін.)

4. повинна враховувати *структуру управління, що склалася в національному масштабі, розподіл компетенції і функцій між окремими його ієрархічними рівнями та ланками.*

5. Оптимальна *регламентація дій суб'єкта управління* - нормативно-правова та економічна

6. не може існувати без *використання електронно-обчислювальної техніки*

Цикл глобальної технології

Етап и	Назва етапу	Операції на етапі
1	формулювання мети	діагноз, прогноз, формулювання кінцевої мети, стратегія дії, конкретні завдання.
2	прийняття рішення	виявлення проблемної ситуації, обґрунтування варіантів дії, вибір оптимального варіанту, затвердження рішення
3	організація соціальної дії	розподіл завдань між виконавцями, забезпечення виконавців, координація та регулювання процесу виконання, контроль
4	аналіз результатів	зіставлення запланованих та досягнутих результатів, відкриття нових проблемних ситуацій, попереднє формулювання нової мети

Етапи прийняття управлінських рішень на різних рівнях

Рішення на рівні індивіда	Групові рішення
Наявність індивідуального уміння	Створення відповідного середовища
Важливий процес прийняття рішень	Важливо ухвалення рішення до визначеного моменту
Класифікація рішень	Залучення всіх рівнів управління
Має справу з помилками в рішеннях	Має місце невизначеність
Рішення визначається стилем	Рішення носить груповий характер
Створення і вибір альтернатив	Управління творчістю і новаторством робітників
Узяття ризику на себе	Виконання рішень

Стиль прийняття рішення

<i>Тип проблеми</i>	<i>Стиль вирішення проблеми</i>
Коли:	
1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
3. Якість та згода однаково важливі	3. Консультації Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих
4. Ні якість, ні згода не є критично важливими	5. “Штамування рішень”. Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю “штамується”

Методи пошуку альтернатив

Індивідуальні

Групові

Активізація
творчого пошуку

*Аналогії
Інверсії
Ідеалізації*

*Мозкового штурму
Коллективного
блокноту
Дельфі
Метод
номінальної групи*

*Контрольних
запитань
Фокальних об'єктів
Морфологічного
аналізу*

Дякую за увагу!

