



# Управлінські рішення 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.

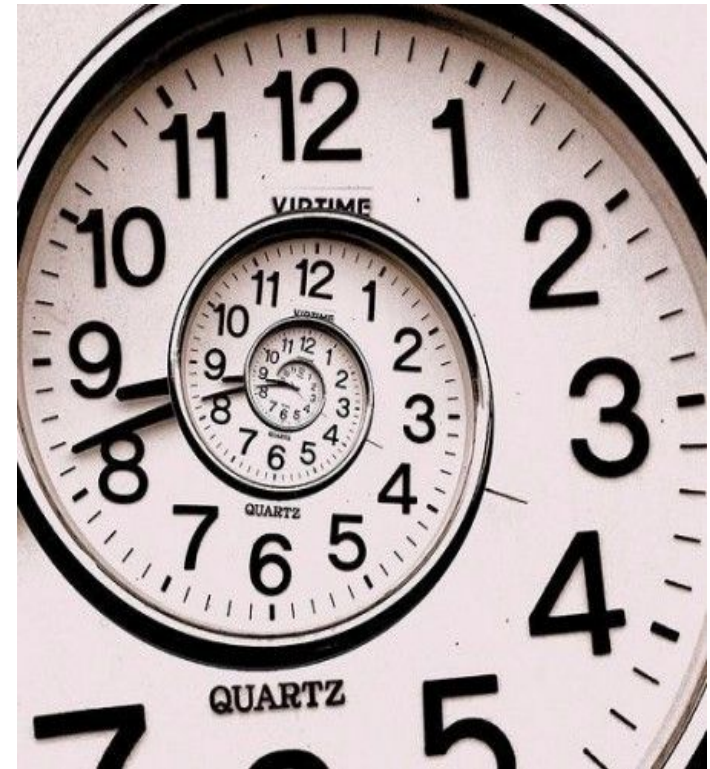
Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ступінь повторюваності проблеми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиційні</li> <li>• Нетипові</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значимість мети та тривалість дії</li> </ul>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

# В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

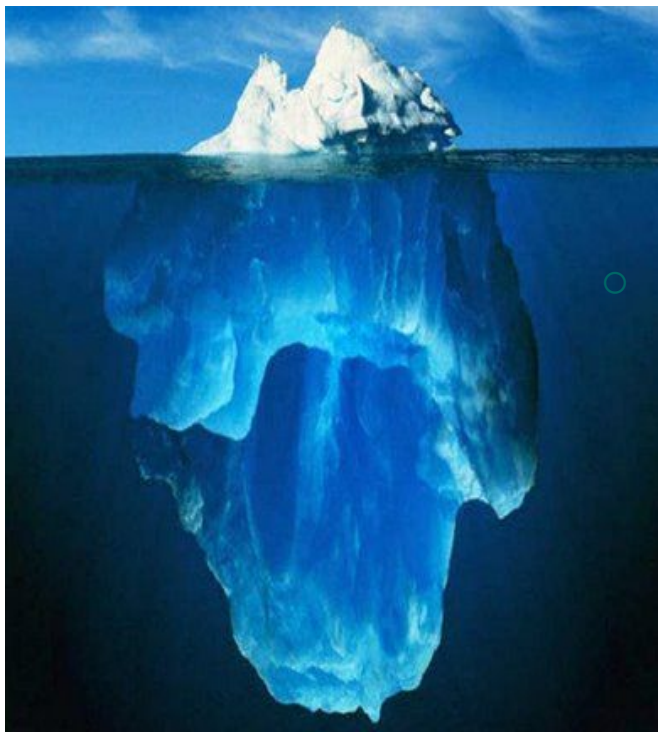
---

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, і поза залежністю від знань, рішення, яке приймається, проходить через усі три стадії, але набагато більш складним шляхом.





---

Дякую за увагу!

С:

*Дякую за увагу!*