

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Менеджмент»
вибіркових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Облік і аудит

за темою - Основи теорії прийняття управлінських рішень

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол
від 15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та адміністрування Кременчуцького інституту ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», к.е.н., доцент Єфременко А.Г.

План лекції:

1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.
2. Управлінські рішення в діяльності керівника. (с/р)
3. Характеристики управлінських рішень.
4. Процес прийняття управлінських рішень.
5. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. (с/р)
6. Процес прийняття раціональних рішень в управлінні.
7. Моделі та методи прийняття управлінських рішень.
8. Ефективність управлінських рішень.

Рекомендована література:

Основна:

1. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. / І.І. Свидрук, Ю.І. Осік – Алма-Ата: «Бастау», 2017. – 360 с.
3. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
4. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
5. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
6. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
7. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія / О. О. Трут. – Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. – 420 с.
8. Управління бізнесом: [Навч.посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.
9. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.
10. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

11. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

12. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.

13. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

14. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

15. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

16. Менеджмент : навч. посіб. / Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю.В., Корсаков Д. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

17. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.

18. Управління бізнесом: [Навч. посібн]/ Т.І. Балановська, А.В. Троян - К.: НУБіП, 2019. - 401 с.

19. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.

20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

21. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.

22. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик; Одес. нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

Додаткова:

23. Шоробура І.М., Долинська О.О., Практикум з менеджменту: [посібник]. Хмельницький: Цюпак, 2017. 285 с.

24. Щебліна І.О., Грибова Д.В., Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Вид. буд. Мелітоп. міськдрук, 2015. 479 с. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

25. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
26. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. – Sofia: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. – Vol. 2. – 317 p.
27. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
28. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
29. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: [Навч.посібн]/ П.М. Сорока, В.В. Харченко, Г.А. Харченко. - К.: НУБіП, 2019. - 518 с.
30. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колективна монографія / М. Ю. Барна, М. А. Кальницька, О. І. Клепанчук, І. О. Корчинський, Р. П. Підлипна, І. І. Свидрук, Б. Б. Семак, О. Г. Сидорчук, О. О. Трут, Ю. І. Турянський. — Львів : Вид-во ЛТЕУ, ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. — 502 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

31. <http://www.management.com.ua/qm.shtml> - концепція загального менеджменту якості.
32. <https://ekadrovik.mcfr.ua/>
33. <http://www.business-inform.net/main/>
34. <http://www.management.com.ua/>

Текст лекції

1 Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.

Проблема прийняття ефективних рішень цікавила ще древньогрецьких філософів. Давньогрецький філософ Арістотель (384 -322 рр. до н. є. розробив учення про силогізм (наприклад: всі метали – електропровідники, мідь-метал, отже мідь – електропровідник), обґрунтував твердження про те,що в процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки іншим, одночасно визнавати два висловлювання, що виключають один одного.

Англійський філософ-матеріаліст Френсіс Бекон (1561-1626 рр.) детально розробив метод дедукції і довів, що в процесі пізнання можна рухатись не лише від загального до часткового (як це робив Арістотель), а й від часткових міркувань до загальних висновків.

У формування теорій рішень чималий внесок зробив французький філософ і математик Р. Декарт (1596-1650), який сформулював відомі

правила:

- 1 Не приймати за істинне щоб там не було, доки не переконаєшся, що немає упередженості в судженнях, вважати вірним лише те, що є абсолютно зрозумілим і визначеним, жодним чином не може піддаватись сумніву.
- 2 Розчленовувати кожен частину цілого, яке підлягає дослідженню, на стільки поділів, скільки можливо і потрібно для правильного розв'язання питання.
- 3 Керувати ходом своїх думок, щоб починаючи з найпростішого і легко пізнавального і, піднімаючись мало-помалу, як по східцях, приходити до пізнання найскладнішого.
- 4 Завжди робити перелік і огляд усього настільки повним, що підлягає дослідженню, настільки вичерпним, щоб досягти абсолютної впевненості в тому, що нічого не пропущено.

Важливим внеском в теорію організації стала адміністративна поведінка Г. Саймона. Він вивчав прийняття рішень з точки зору логіки та психології вибору людини.

Управлінське рішення – заключний етап процесу управління. Управлінське рішення розглядається як процес розробки та реалізації раціонального варіанту вирішення проблеми або задачі, а також як фіксований управлінський акт. Рішення є основною формою і специфічним продуктом управлінської праці.

Рішення – це вибір альтернативи, певною мірою підсумок управління (менеджменту). Воно є результатом міркувань, дій та намірів, висновків, обговорень, постанов, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Управлінське рішення – це плинний у часі, емоційний, правовий, вольовий акт щодо вибору одного з багатьох альтернативних варіантів, що здійснюється керівником у межах своїх повноважень.

Визначення управлінських рішень дають змогу трактувати його з різних точок зору:

- Як плинний у часі процес, що дозволяє виділити його етапи;
- Як вольовий акт керівника, що дозволяє розглядати рішення з точки зору психології, з урахуванням мотивів та думок, які визначають поведінку керівника;
- Як засіб досягнення цілі, що дозволяє говорити про його оптимальність та ефективність;
- Як процес мислення, що дозволяє виділити логічність або інтуїтивність його обґрунтування.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості. Їх можна класифікувати за певними ознаками (рис. 3.1.1) етапи розробки управлінських рішень представлені на рис. 3.1.2, та основні форми управлінських рішень, що приймаються на рівні організації на рис. 3.1.3

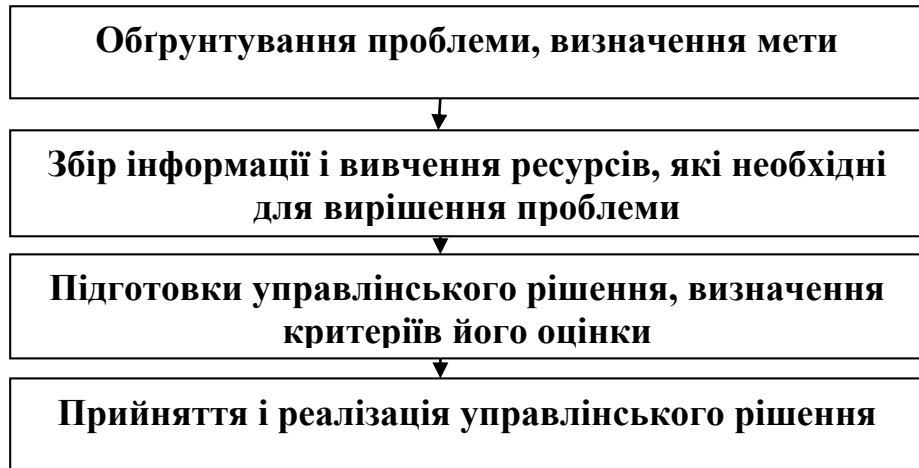


Рис. 3.1.2 Етапи розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення



Рис. 3.1.3 Основні форми управлінських рішень, що приймаються на рівні організації

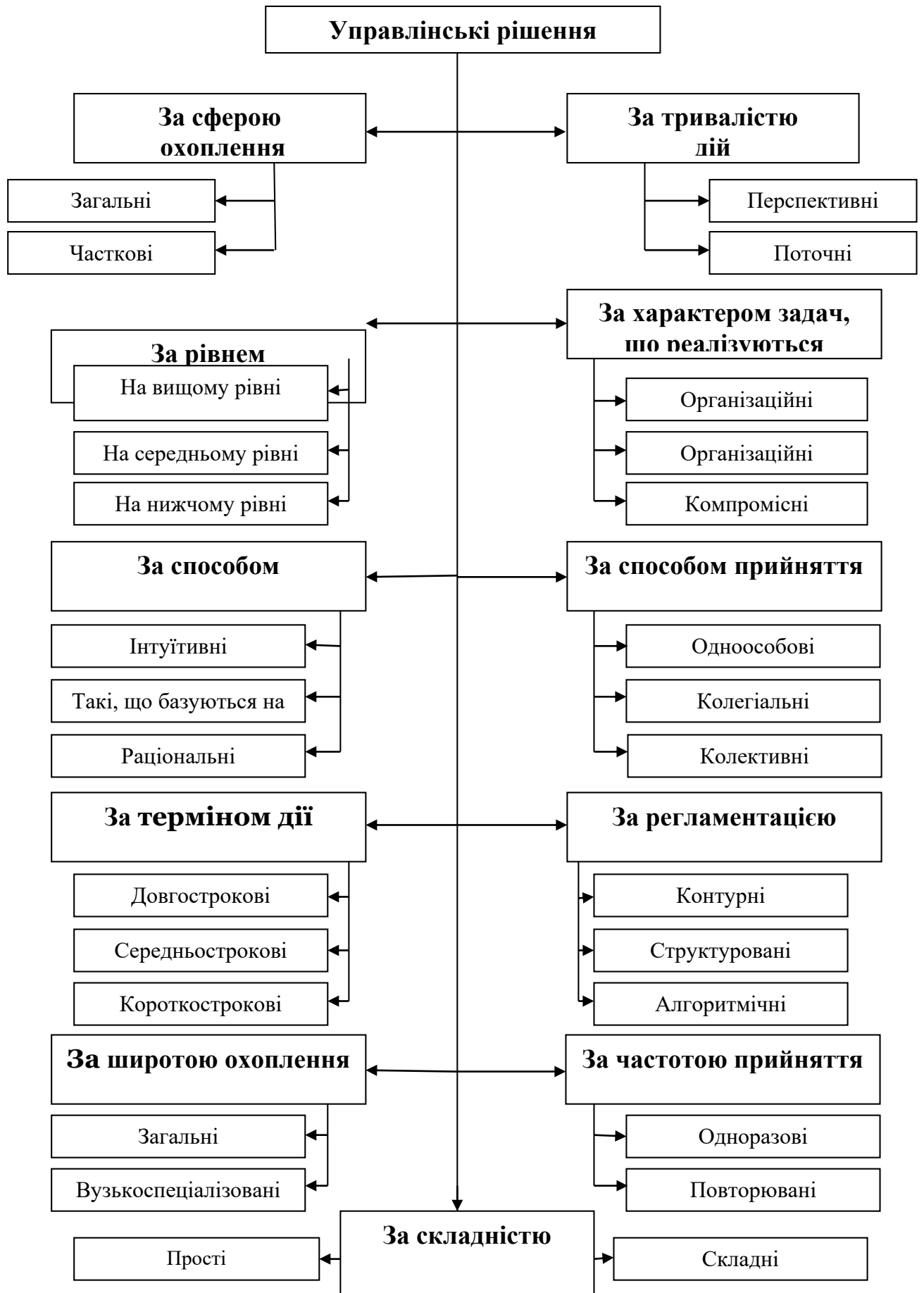


Рис.3.1.1 Класифікація управлінських рішень (плакат)

До якості управлінських рішень ставляться такі вимоги: наукова обґрунтованість, узгодженість, повнота, своєчасність, правомірність, ясність.

Наукова обґрунтованість. Рішення приймаються з урахуванням дії економічних соціальних та інших законів, аналізу конкретної виробничої обстановки і на основі вірогідної інформації.

Узгодженість. Окремі рішення повинні бути узгоджені з раніше прийнятими і діючими і не повинні бути в протиріччі з загальними рішеннями, так як рішення поточних питань прямо чи побічно впливають із головних задач розвитку підприємства чи організації.

Правомірність. Керівник повинен приймати рішення тільки в межах своїх прав, на які він розраховує і не повинен перекладати його на вище або нижчестоящих осіб. Перевищення прав та повноважень або їх неповне використання негативно впливають на дієвість рішень.

Ясність. Форма викладу прийнятого рішення повинна бути однозначною, не допускати можливості різних тлумачень і мати необхідну ясність, хто, що і в який термін повинні зробити. Ясність форми передбачає її стислість, що сприяє економії часу під час роботи з рішеннями як керівнику, так і виконавцю.

Повнота. Управлінське рішення повинне включати мету, основні шляхи і засоби її досягнення, взаємодію підрозділів, контроль і терміни виконання рішень і внесе дезорганізацію в його виконання.

Своєчасність. Рішення необхідно приймати в той момент, коли цього вимагає виробнича обстановка. Запізнілі і передчасні рішення однаково некорисні і навіть шкідливі. Передчасним рішенням може виявитись тому, що в момент його прийняття не досить точно з'ясована проблема і відсутня повна інформація про неї. Запізніле рішення втрачає сенс виконання.

2 Управлінські рішення в діяльності керівника. (с/р)

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення чи актуальності рішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних.

Категорія «управлінське рішення» має багатоаспектний зміст.

Можна виділити чотири аспекти, що визначають природу прийняття рішення:

- Вплив зовнішнього середовища;
- Виробничо-господарська діяльність;
- Розпорядження керівників;
- Ініціатива підлеглих.

Іншими словами, **управлінське рішення:**

- ✓ Це вибір виду діяльності, пов'язаний з розробкою адекватної реакції організації на вплив будь-якого фактору зовнішнього середовища;
- ✓ Це варіант впливу менеджера на об'єкт управління;
- ✓ Це організаційно-практична діяльність менеджерів нижчестоящего рівня при виконанні рішення (розпорядження) менеджера вищестоящего рівня;
- ✓ Це діяльність керівника, пов'язана з пошуком варіантів дій, викликаних ініціативними пропозиціями виконавців з дозволу ситуацій.

Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. **Прийняття рішень** можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації.

3Характеристики управлінських рішень.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, ніж у приватному житті. В організації рішення стосуються не лише однієї особистості, найчастіше вони відносяться до частини чи до цілої організації., і тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень.

Виділяють два рівні рішень в організації: *індивідуальні і організаційні* (рис. 3.3.1)

Якщо у першому випадку управління більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому – інтерес зміщується в бік створення відповідного середовища навколо цього процесу.



Рис. 3.3.1 Рівні ухвалення рішення в організації

Вибір рішень в умовах визначеності припускає, що результат кожної дії відомий, суб'єкт, що приймає рішення має необхідну і достатню інформацію стану об'єкта.

До загальної кількості пропонованих *ознак управлінських рішень щодо суб'єктно-об'єктної спрямованості управлінського рішення, можна виділити наступні ознаки:*

- Ступінь охоплення об'єктів;
- Ступінь самостійності вироблення і реалізації рішень;
- Ступінь відповідальності;
- Ступінь оперативності;
- Стандартність;
- Шаблонність;
- Приналежність до тактичного і стратегічного рівня управління;
- Ознаки ієрархії.

Одна із можливих класифікацій приведена на рис.3.3.2 де використані ознаки, що характеризують управлінські ситуації та різні умови, у яких керівник повинен приймати рішення.

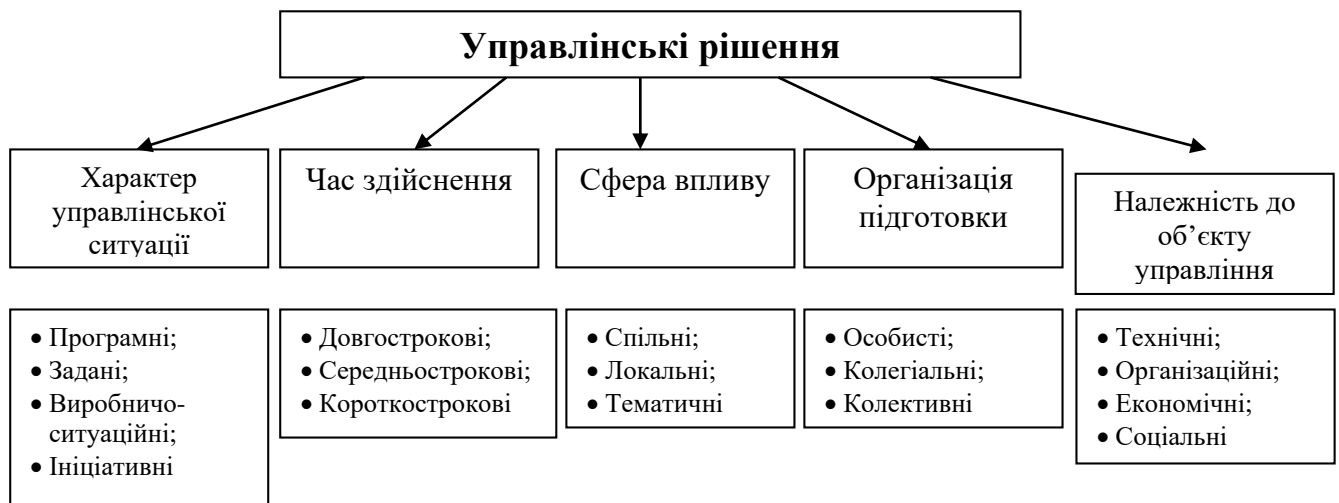


Рис. 3.3.2 Класифікація суб'єктно-об'єктна спрямованість управлінських рішень

Програмні рішення можна класифікувати як запрограмовані і незапрограмовані

Запрограмовані рішення дозволяють заощаджувати час на розробку нових процедур рішення ситуації, знижується імовірність помилки в прийнятті рішень.

Незапрограмовані рішення пов'язані з виникненням ситуацій, у певною мірою нових, внутрішньо не структурованих чи сполучених з

невідомими факторами.

Задані рішення – це рішення прийняті вищестоящим рівнем ієрархії, викликає необхідність схвалення менеджером, що знаходиться на нижчестоящому рівні.

Виробничо-ситуаційні рішення. У діяльності керівників, особливо тих, що знаходяться на нижньому рівні управління, виникають ситуації, викликані відхиленнями від установлених виробничо-господарських параметрів.

Ініціативні рішення викликані активізацією творчої діяльності керівників нижчого рівня чи робітників.

Локальні рішення стосуються лише якої-небудь підсистеми або її окремої частини організації.

Тематичні рішення приймаються для вирішення конкретної ситуації.

Одноособові рішення – це рішення, розроблені і прийняті керівниками без узгодження й обговорення їх з іншими особами чи групами.

Колегіальні рішення – це такі рішення, що розробляються групою фахівців, а процес їхнього прийняття підлягає узгодженню з визначеними компетентними особами.

4Процес прийняття управлінських рішень.

Менеджером можна назвати людину лише тоді, коли вона приймає управлінські рішення. Процес прийняття управлінського рішення являє собою багатоетапну дію менеджера. Схема прийняття управлінських рішень представлена на рис. 3.4.1

З точки зору вирішення проблем розрізняють реактивне управління та попереджувальне.

Коли проблема в менеджменті розглядається як потенційна можливість, говорять про *попереджувальне управління*. Тобто менеджером передбачаються можливі дії у випадку виникнення проблем.

Про *реактивне управління*. Мають на увазі необхідність прийняття управлінського рішення у випадку, коли організація вже опинилась у непередбаченій ситуації.

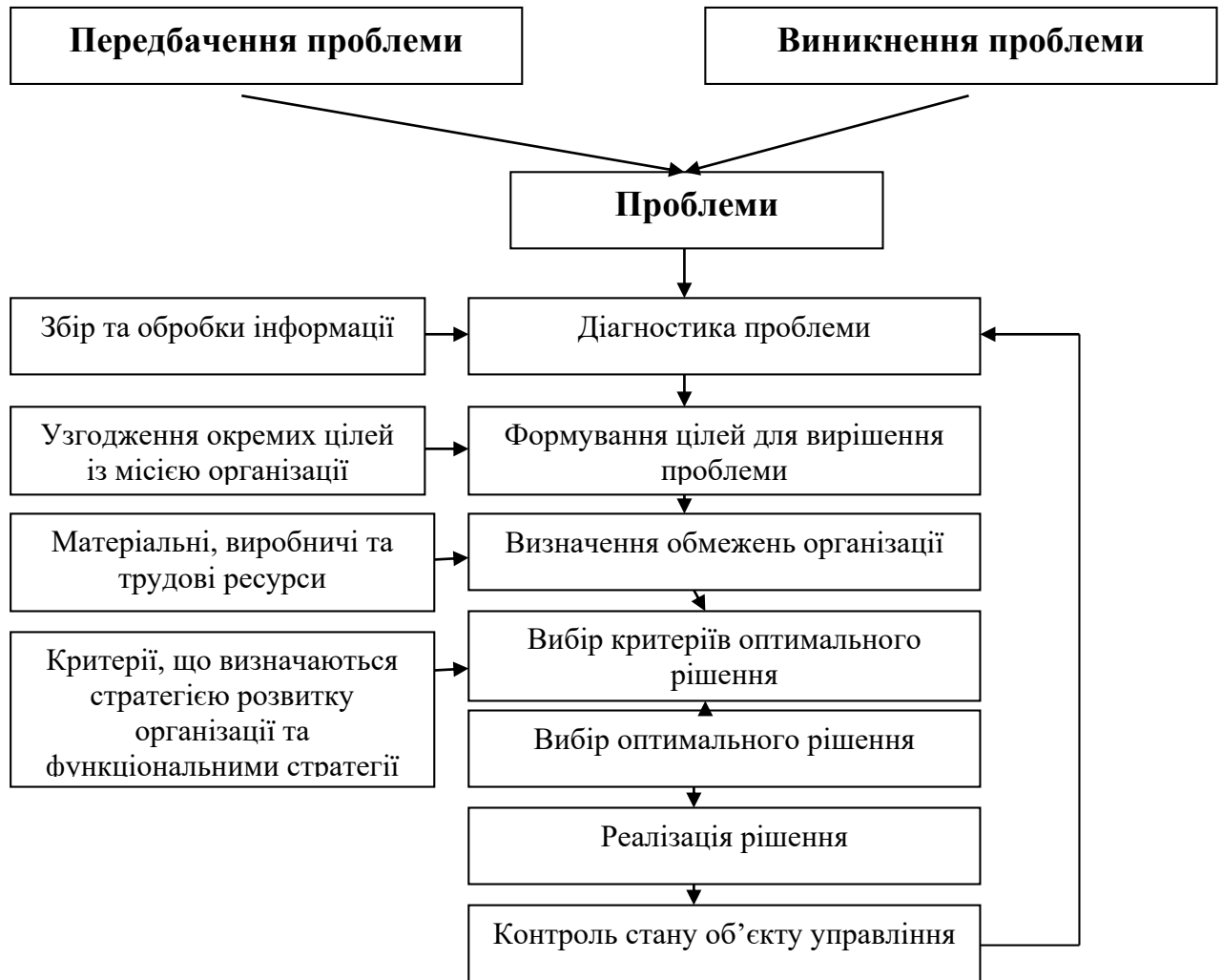


Рис. 3.4.1 Схема прийняття управлінських рішень

Процес розробки управлінського рішення можна поділити на такі етапи: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

Підготовка рішення – це послідовна система дій, в результаті чого формується вихідна інформація. В процесі підготовки рішення здійснюється обробка і аналіз необхідної інформації, постановка і з'ясування проблеми, формування цілі, розробка варіантів рішення.

Прийняття рішення – це система дій, що пов'язана з вибором кращого варіанта. З декількох варіантів рішень керівник повинен обрати один, найбільш оптимальний. Керівник може приймати рішення сам або колегіально, але відповідальність за результат завжди падає на нього.

Американський професор С. Янг пропонує такий перелік етапів вироблення раціональних рішень:

- 1-й етап. Визначення цілей організації.
- 2-й етап. Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- 3-й етап. Дослідження проблем та постановка діагнозу.

4-й етап. Пошук розв'язання проблеми.

5-й етап. Оцінка всіх альтернатив та вибір найліпшої з них.

6-й етап. Узгодження рішень в організації.

7-й етап. Затвердження рішення.

8-й етап. Підготовка до за діяння рішення.

9-й етап. Управління застосування рішенням.

10-й етап. Перевірка ефективності рішення.

Підхід Янга найліпше використовувати до прийняття загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень.

Процес прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний характер.

Інтуїтивне рішення – це вибір зроблений тільки на основі відчуття того, що це правильно.

Для стратегічного і тактичного управління будь-якої підсистеми менеджмент приймає раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації.

Рішення, що приймаються в процесі оперативного управління персоналом, можуть бути:

- *Урівноважені рішення* приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до своїх дій – висунутим гіпотезам і їх перевірці;
- *Імпульсивні рішення*, автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як варто перевірити, уточнити, оцінити;
- *Інертні рішення*, у них контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей;
- *Ризиковані рішення*, їхні автори не мають потреби в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не лякатися будь-яких небезпек;
- *Обережні рішення* характеризуються старанністю в розгляді менеджером усіх варіантів, надто критичним підходом до справи.

5 Фактори, що впливають на процес прийняття рішень. (с/р)

Приймаючи рішення, важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес:

- 1 *Особисті якості менеджера* (освіта, знання, вік, досвід, характер);
- 2 *Поведінка менеджера* (звички, психологія, лояльність);
- 3 *Середовище прийняття рішення:*
 - *Визначеність* (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
 - *Ризик*;
 - *Невизначеність*;
- 4 *Інформаційні обмеження*, зумовлені зростанням витрат на отримання

додаткової інформації;

- 5 Час, який відводиться на прийняття рішення;
- 6 Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що існує різний ступінь сприйняття менеджерів;
- 7 Політика організації враховує суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, престиж, легкість).

Фактори впливу на управлінські рішення представлені на рис.3.5.1

Управління людьми, що здійснюється менеджером, базується на ряді принципів:

- Підготовка в підлеглих почуття самоповаги;
- Увага до проблем, а не осіб;
- Активне використання методів підкріплення позитивних реакцій на бажані дії, чи негативних – на небажані;
- Принцип висування вимог.



Рис. 3.5.1 Фактори впливу на управлінське рішення

При прийнятті та реалізації управлінських рішень необхідно враховувати психологічні відмінності між жінками та чоловіками, показані в таб. 3.5.1

Таблиця 3.5.1

Психологічні відмінності між чоловіками та жінками

Характеристика	Чоловіки	Жінки
Засіб подолання перешкод	Інтелект, сила	Хитрість, спритність
Орієнтованість на проблеми	Перспектива	Поточна
Потреба в емоційних стимулах	Занижена	Завищена
Основа вирішення	Розсудливість	Чуттєвість
Характер	Замкнутий	Відвертий
Відношення до зовнішнього середовища	Реалістичне, критичне	Ідеалізоване, інтуїтивне
Поведінка	Стримана	Емоційна
Переважаючий тип мислення	Словарно-логічний	Наглядно-діючий
Об'єкт уваги	Зміст	Форма
Спостережливість і точність	Знижена	Підвищена
Орієнтованість	Ділова	Особиста
Відношення до інших	Прямолінійне	Гнучке
Дія усного заохочення	Розслаблююча	Збуджуюча
Реакція на критику	Агресивна	Спокійна

6 Процес прийняття раціональних рішень в управлінні.

Хід прийняття раціонального рішення можна розглядати як виконання взаємозалежного набору етапів і під етапів. В кожному конкретному випадку цей процес має бути уточненим та індивідуалізованим, але зміст основних фаз прийняття та реалізації раціонального рішення можна представити у вигляді рис. 3.6.1

На практиці виникають відхилення при прийнятті та реалізації рішень, що проявляються у наступному:

- Під етапи можуть проходити не в такій черговості, вони можуть зриватися, перескакувати, підкорятися зворотним зв'язкам, перекриттям, паралельному руху;
- Процес ухвалення рішення тим більше індивідуальний, чим рішення складніше;
- Обмежений обсяг інформації обмежує раціональність рішення, росте роль інтуїції;
- Попередні установки по альтернативах впливають на вибір рішення;
- Немає прагнення до оптимального рішення, якщо є таке, що задовольняє;
- Участь декількох осіб і організаційні умови змінюють порядок проходження під етапів;

- Менеджери по-різному втручаються у структуру й процес прийняття рішень, впливаючи, таким чином, на їхню якість.



Рис. 3.6.1 Процес підготовки, прийняття та реалізації раціональних управлінських рішень

7 Моделі та методи прийняття управлінських рішень.

В теорії управління виділяють три основні **моделі прийняття рішень**:

- 1) класична модель;
- 2) поведінкова модель;
- 3) ірраціональна модель.

Класична модель спирається на поняття «раціональності» в прийнятті рішень. Особа, яка приймає рішення, має бути абсолютно об'єктивною, логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі:

- Особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
 - Особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
 - Особа, яка приймає рішення, має повну інформацію, щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
 - Особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
 - Мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає в тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.
- Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка відповідає потребам організації.

Поведінкова модель враховує сукупність факторів у процесі прийняття рішень

Основні характеристики поведінкової моделі:

- Особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- Особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- Особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи.

Ірраціональна модель застосовується:

- Для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- Для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- Коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, щоб нав'язати своє рішення.

Методи, що використовуються для прийняття рішень, можна об'єднати у три групи:

- 1) що ґрунтується на якісному аналізі явищ (історичних аналогів, експертних оцінок);
- 2) що поєднують якісний аналіз і кількісні оцінки (достатньої інформаційної бази);
- 3) розрахункові (використовуються для прийняття конкретних рішень з удосконалення менеджменту за умови належного інформаційного забезпечення).

На практиці при розробці і обґрунтуванні рішень використовується творче уявлення, здогадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяція, експертна оцінка, колективна генерація ідей (метод мозкової атаки), аналіз і синтез, індукція і

дедукція, аналогія, абстракція і конкретизація, сіткове планування, графічне зображення явищ, написання сценаріїв.

Методи прийняття управлінських рішень:

- 1 Неформальні (евристичні);
- 2 Колективні;
- 3 Кількісні.

Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень

Неформальні методи – це сукупність логічних прийомів і методик вибору оптимальних рішень керівником шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. Базуються на інтуїції менеджера.

Колективні методи прийняття рішень

Колективні методи – це процес колективної роботи над підготовкою та реалізацією управлінських рішень є визначення кола людей, учасників даної процедури. Головним критерієм формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі задачі, конструктивність мислення та комунікабельність.

Форми роботи колективу: засідання, нарада, робота в комісії. *Методи колективних рішень* – «мозковий штурм» чи «мозкова атака».

Кількісні методи прийняття рішень

В основі кількісних методів лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом обробки великих масивів інформації. В залежності від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- 1) *лінійне моделювання* – використовуються лінійні залежності;
- 2) *динамічне програмування* – дозволяє вводити додаткові змінні в процесі рішення задач;
- 3) *ймовірні та статистичні моделі* – реалізуються в методах теорії масового обслуговування;
- 4) *теорія ігор* – моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в яких повинне враховувати відмінність інтересів різних підрозділів;
- 5) *імітація моделі* – дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

Метод експертних оцінок.

Сутність полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень і обробкою їхніх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як рішення проблеми.

Метод експертних оцінок застосовується для рішення проблем прогнозування, планування і розробки програм діяльності, нормування праці,

вибору перспективної техніки, оцінки якості продукції.

Опитування експертів являє собою заслуховування та фіксацію в змістовній і кількісній формі суджень експертів щодо зазначеної проблеми.

Вид опитування визначає різновид методу експертної оцінки.

Видами опитування є: анкетування, інтерв'ювання, метод Делфі, «мозковий штурм», дискусія.

Анкетування

Анкетування являє собою опитування експертів у письмовій формі за допомогою анкет. В анкеті містяться питання, які можуть класифікувати за змістом і типом.

За змістом питання поділяються на три групи:

- Об'єктивні дані про експерта (вік, посада, спеціальність, стаж роботи);
- Основні питання по суті зазначеної проблеми;
- Додаткові питання, що дозволяють з'ясувати джерело інформації, аргументацію відповідей, самооцінку компетентності експерта.

Інтерв'ювання

Інтерв'ювання - це усне опитування, проведене у формі інтерв'ю. для підготовки бесіди інтерв'юер розробляє питання для експерта. Характерною рисою цих питань є можливість швидкої відповіді на них експертом, оскільки він практично не має часу на його обміркування.

Метод Делфі

Метод Делфі являє собою багатотурову процедуру анкетування з обробкою і повідомленням результатів кожного туру експертам, що працюють інкогніто по відношенню один до одного. Назва Делфі взята з історії Делфійського оракула.

У першому турі опитування, експертам пропонуються питання, на які вони дають відповіді без аргументування. Дані обробляються, з метою виділення середнього значення і крайніх значень оцінок.

В другому турі експерти аргументують чи змінюють свою оцінку з поясненням причин коригування. Результати обробки другого туру містять нові середні і крайні значення оцінок експертів.

Проведення наступних турів здійснюється за аналогічною процедурою. Після третього і четвертого туру, оцінки експертів стабілізуються, що і є підставою для припинення подальшого опитування.

При проведенні опитування за методом Дельфі, зберігається анонімність відповідей експертів по відношенню один до одного.

Ефективність методу показали, що в міру проведення турів опитування, діапазон думок експертів зменшується і групова думка стає точнішою.

Мозковий штурм

Мозковий штурм являє собою групове обговорення з метою одержання нових ідей, варіантів рішень проблеми. Мозковий штурм часто називають *мозковою атакою, методом генерації ідей*. Характерною рисою є активний творчий пошук принципово нових рішень у складних ситуаціях, коли відомі шляхи і способи рішення виявляються непридатними.

Основні правила проведення мозкового штурму:

- 1 Підбір експертів у групу до 20-25 чоловік – фахівці по розв'язанню проблеми;
- 2 Призначається ведучий, який спрямовує процес обговорення для вирішення поставлених задач;
- 3 Продовження сеансу 40-45 хвилин без перерви, виступ експертів по 2-3 хвилини з повторенням;
- 4 Виступи експертів фіксуються шляхом стенографування чи магнітофонного запису і після сеансу піддаються аналізу;
- 5 В результаті зіставлення висловлень, проведення аналогій і узагальнення, через добу, експерти формулюють пропозиції та ідеї.

Мозковий штурм застосовується для рішення різноманітних прикладних задач.

Дискусія

Вид експертизи, що широко застосовується на практиці для обговорення проблем, шляхів їх рішення, аналізу різних факторів.

Правила проведення дискусії:

- 1 Формується група експертів не більше 20 чоловік;
- 2 Обирають керівника, який проводить попередній аналіз проблем дискусії з метою чіткого формулювання задач, визначення вимог до експертів, методики проведення дискусії;
- 3 Проводиться як відкрите колективне обговорення розглянутої проблеми;
- 4 У ході дискусії дозволяється критика;
- 5 Проводиться декілька годин, тому визначають регламент роботи, час на відповіді і виступи експертів;
- 6 Результати дискусії фіксуються в вигляді стенограм чи магнітного запису;
- 7 Після проведення опитування групи експертів здійснюється обробка результатів, на основ результатів формується рішення проблеми.

Метод номінальної групової техніки

Цей метод побудований на принципі обмежень міжособистісних комунікацій, тому всі члени групи, ті, що зібралися для ухвалення рішення, на початковому етапі викладають у письмовому виді свої пропозиції самостійно і не залежно від інших. Потім кожен учасник доповідає суть свого проекту; представлені варіанти розглядаються членами групи (без

обговорення і критики), після цього кожен учасник у письмовій формі представляє рангові оцінки розглянутих ідей.

Особливістю і перевагою є те, що незважаючи на спільну роботу членів групи вона не обмежує індивідуального мислення і надає кожному учаснику обґрунтовувати свій варіант рішень.

Метод аналогії – використання аналогічних ситуацій з інших областей знань чи минулого досвіду;

Метод інверсії – подолання психологічної інерції і підхід до проблеми з нової позиції;

Метод емпатії - розгляд проблеми з позиції кого-небудь;

Метод фантазії – ідеалізовані пропозиції, фантазії зі спробою знайти ідею рішення проблеми;

Морфологічний аналіз – виділення функціональних напрямків, формування в їх межах ідей і способів рішення, підготовка комбінацій ідей;

Спрощення – відкидання, зневага несуттєвих і виділення визначальних факторів;

Класифікація – віднесення проблеми (ситуації), до типових груп;

Структуризація – поділ на частини, розгортання проблеми;

Метод щоденників – підготовка пропозицій заздалегідь і здійснення лідером попереднього аналізу;

Індукція – умови від окремих фактів до загального твердження;

Дедукція – висновок за правилами логіки від загальних закономірностей до приватного результату.

Методи моделювання

Кроки у прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичними, інструменти цього процесу допомагають бути більш раціональними. Розробляються такі інструменти, що використовують моделі рішень і різні математичні методи.

Усі методи прийняття рішень базуються на моделях.

Моделі – це наукові інструменти, зображення визначеного чи реального предмета ситуації, вони не можуть, та й не повинні відтворювати усі деталі та предмети ситуації.

В теорії менеджменту характеризуються три типи моделей:

Описова модель - зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони виглядають;

Аналогові моделі – зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями;

Символьна модель – зображує різні властивості й елементи ситуації символами.

Американський менеджмент виділяє такі способи моделювання:

- 1 **Теорія ігор.** Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів. Теорія розроблялась військовими.
- 2 **Теорія черг.** Визначає оптимальну кількість каналів обслуговування щодо споживання в них (модель оптимального обслуговування).
- 3 **Моделювання управління запасами (логістика).** Визначає час розміщення замовлень, їхню кількість, обсяг готової продукції на складі.
- 4 **Лінійне програмування.** Забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів при наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні в менеджменті.
- 5 **Імітаційне моделювання.** Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.
- 6 **Економічний аналіз, тобто метод оцінки витрат та економічних вигод.** Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємництво стає вигідним, основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.
- 7 **Платіжна матриця.** Це статистичний метод, який дає змогу з кількох варіантів вибрати найбільш оптимальний. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи) подаються у формі таблиці.
- 8 **Дерево рішень.** Являє собою схематичне відображення дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, імовірності отримання їхнього позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.
- 9 **Прогнозування.** Моделювання майбутніх управлінських ситуацій.

Дерево рішень

Це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі етапи, які необхідно розглянути, оцінюючи різні варіанти. Дерево рішень підкреслює два основні моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення та усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення.

Таким чином, дерево рішень – це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняття сьогодні рішення.

Принцип безбитковості

Цей метод допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який збиток. Принцип безбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, при якому загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Щоб використовувати цей метод потрібні дані трьох типів, постійні витрати операцій, змінні витрати виробництва і ціна одиниці продукції.

Точка безбитковості – це той рівень випуску і продажів, при якому прибуток дорівнює нулю. Іншими словами, коли загальний дохід дорівнює

загальним витратам.

Метод сценаріїв

Сценарний метод є одним з можливих шляхів реалізації ситуаційного підходу до прийняття рішень у соціально-економічних системах (СЕС).

8 Ефективність управлінських рішень.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, достовірність інформації.

Право прийняття рішень мають усі менеджери, але лише відповідні їх групи можуть приймати конкретні рішення.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень.

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалась в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

Оптимальним управлінське рішення можна вважати в тому випадку, якщо не існує іншого рішення, що має більш високі оцінки хоча б по одному критерію і рівню оцінки за іншими критеріями ефективності.

При виборі критерію ефективності рішення варто керуватися наступними основними вимогами:

По-перше, вони повинні бути виражені кількісно, тобто мати фізичний сенс;

По-друге, повинно найбільш повно виражати результати рішення;

По-третє, бути досить простим, зрозумілим і конкретним.

Рекомендації з вибору критеріїв ефективності прийняття рішень:

- Для рішень, пов'язаних з плануванням, розробкою конструкцій виробів і технологічних процесів, доцільно приймати обсяг витрат на виробництво продукції, трудомісткість обслуговування й умови праці;
- Досить враховувати критерій ефективності всієї системи;
- Як критерій ефективності можуть бути прийняті певні границі значення показника;
- У тих випадках, коли оцінка ефективності вимагає залучення великої кількості критеріїв ефективності, доцільно згрупувати їх.

Ефективність управлінських рішень визначається багатьма кількісними і якісними факторами техніко-технологічного, соціально-економічного й

організаційного характеру.

До техніко-технологічних факторів підвищення ефективності управлінських рішень відносяться: матеріальне забезпечення праці, ступінь використання засобів оргтехніки, технічна культура фахівців і технічних виконавців.

До соціально-економічних факторів відносяться: авторитет керівника, міжособистісні відносини, психологічні характеристики, конфліктні ситуації, система морального і матеріального стимулювання, санітарно-гігієнічні умови праці, стомлюваність, фізичні навантаження, загальний стан здоров'я працівників.

До організаційних факторів: ступінь раціональності структури апарату управління, стан поділу і кооперації праці, підбор і розміщення кадрів, організація виконання, організація робочих місць, раціональність використання робочого часу.

Основні вимоги, які повинні задовольняти показники ефективності прийняття рішень:

- Показники, прийняті для рішення однієї проблеми, не повинні механічно використовуватися при рішенні іншої;
- Показники, використовувані для рішення аналогічних задач нижчого і більш високого рівня ієрархії, повинні по можливості збігатися;
- Показники повинні бути зрозумілими для кожного працівника і розраховуватися по можливості на основі даних існуючої звітності.

Роль економічних законів у підвищенні ефективності рішень:

Ефективність управлінських рішень можна підвищити за рахунок аналізу механізму дії в конкретних ситуаціях наступних економічних законів:

- 1) закону залежності між ціною і пропозицією;
- 2) закону попиту і пропозиції;
- 3) закону зростання додаткових витрат;
- 4) закону спадної прибутковості;
- 5) закону економічного взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання;
- 6) закону ефекту масштабу виробництва;
- 7) закону економії часу;
- 8) закону конкуренції антимонопольного законодавства.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача і забезпечують реальність його реалізації.

Для підвищення якості рішення рекомендується здійснювати їхній аналіз на основі кваліфікації за наступними ознаками:

- Стадія життєвого циклу товару (стратегічний маркетинг);
- Підсистема системи менеджменту (цільова, що забезпечує...);
- Сфера дії (технічні, економічні);

- Ціль (комерційні і некомерційні рішення);
- Ранг управління (верхній, середній, нижчий);
- Масштабність (комплексні і частки рішення);
- Організація вироблення (колективні і особисті рішення);
- Тривалість дії (стратегічні, тактичні, оперативні);
- Об'єкт впливу (зовнішні і внутрішні);
- Методи формалізації (текстові, графічні, математичні);
- Форми відображення (план, програма, наказ, розпорядження, указівка, прохання);
- Складність (стандартні і нестандартні);
- Спосіб передачі (вербальні, письмові, електронні).

Ефективність і якість управлінських рішень можна оцінювати за такими ознаками:

- Економічною ефективністю рішень – як відношення результативності реалізації рішень до витрат на досягнення поставлених цілей;
- Коефіцієнтом економічності реалізації рішень – як відношення нормативних (планових) витрат на реалізацію рішень до фактичних виробничих витрат;
- Коефіцієнтом своєчасності розробки рішень - як відношення нормативного (директивного) терміну підготовки рішень до фактичної тривалості розробки рішень;
- Коефіцієнтом якості підготовлених у визначений термін і затверджених проектів рішень до загальної кількості рішень, підготовлених підрозділом за звітний період.

Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, який веде до появи цього продукту.

Правильно приймати рішення – це область науки і може бути пізнана з книг.

Прийняття правильних рішень – це область управлінського мистецтва.