

ТЕМА 10

ТЕОРІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета: студенти мають оволодіти методикою раціонального прийняття управлінського рішення, виявлення основних факторів, що впливають на процес прийняття рішення.

Основні поняття: управлінське, запрограмоване і раціональне рішення, де- терміновані і випадкові умови прийняття рішення, критерії прийняття рішень.

План

1. Сутність та значення управлінських рішень, вимоги, що висуваються до управлінських рішень.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Умови прийняття управлінських рішень.
4. Розробка управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
5. Моделі прийняття управлінських рішень.
6. Якість управлінських рішень.

1. Сутність та значення управлінських рішень, вимоги, що висуваються до управлінських рішень

Поняття «управлінське рішення» можна в 4 аспектах:

- 1) це вибір виду діяльності, пов'язаний з виробленням адекватної реакції організації на чинники зовнішнього середовища.
- 2) це варіант дії менеджера щодо об'єкту управління.
- 3) це організаційно-практична діяльність менеджера нижчого рівня по виконанню рішення менеджера вищого рівня.
- 4) це діяльність керівника, пов'язана із знаходженням варіантів дій, викликаних ініціативними пропозиціями виконавців по вирішенню певних ситуацій.

Отже, управлінське рішення – це вибір альтернативи, проведений керівником у межах його посадових повноважень, компетентності та спрямований на досягнення цілі організації.

Вимоги до управлінських рішень:

- | | |
|-------------------|---|
| - здійсненність; | - наукова обґрунтованість; |
| - своєчасність; | - правомочність і законність; |
| - справедливість; | - простота, ясність, стислість виконання; |
| - оптимальність; | - несуперечливість і спадкоємність. |

2. Класифікація управлінських рішень

1. за характером і способом дії на об'єкт управління:

- економічні; - соціальні; - політичні; - технічні.

2. за технологією розробки:

- запрограмовані – в результаті виконання певних дій;

- наявність певних критеріїв – певні стандарти, які необхідно оцінити перш ніж прийняти певне управлінське рішення.

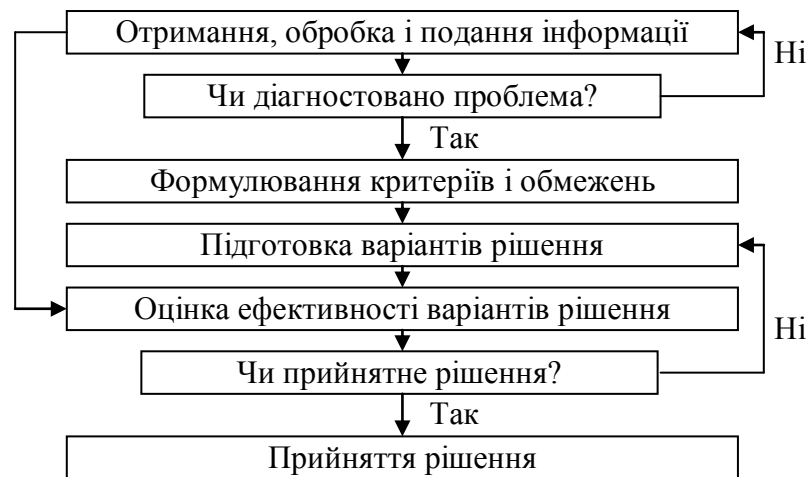


Рис. 10.1 – Блок-схема підготовки та прийняття управлінського рішення

5. Моделі прийняття управлінських рішень

Якість управлінських рішень прямо залежить від якості інформації, що використовується в процесі прийняття управлінських рішень.

До основних параметрів, що визначають якість прийнятого управлінського рішення, відносяться:

1. Своєчасність рішення – визначається тим, на якій стадії воно приймається:

- на самому початку, коли конфлікт тільки ще зароджується і його можна усунути без великого клопоту і витрат;
- в період, коли він назрів і отримав гострі, відкриті форми. В цьому випадку вже неминучі крупні втрати і витрати;
- на стадії, коли вже нічого не змінити, залишається тільки підрахувати збитки і покарати винних.

2. Обґрунтованість рішення – це всебічна збалансованість за термінами, ресурсами, цілями.

3. Економічність рішення – це високі результати при найменших витратах, матеріалізація передової управлінської концепції і інших досягнень людського інтелекту у виборі стратегічних напрямків, рушійних сил і термінів.

4. Дієвість – рішення повинне виконуватися.

5. Ефективність – результати від реалізації певного управлінського рішення мають перевищувати витрати, понесені в процесі його розробки і впровадження.

6. Якість управлінських рішень

У процесі розробки і прийняття управлінських рішень використовуються різні наукові методи:

1) методи експертних оцінок – використовуються у питаннях, що не підлягають кількісному аналізу;

2) методи прогнозування – передбачення, що засноване на певних даних:

- евристичні методи – підходи, що використовуються не сформульовані в явній формі і не можуть бути відокремлені від особи, що робить прогноз;

- економіко-математичні методи (статистичні);

- методи сценаріїв (модель майбутнього, в якій описуються можливий розвиток подій і їх ймовірність).

3) методи моделювання – розробка моделей (уявлення об'єкта системи чи ідеї в певній формі, яка є відмінною від самої цілісності, тобто спрощене зображення певної життєвої чи управлінської ситуації).

Виділяють такі типи моделей:

1. фізичні – збільшена чи зменшена копія об'єкта чи системи;

2. аналогові – зображує об'єкт, що досліджується, у вигляді аналогу, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий;

3. математичні – описування властивостей об'єкта чи системи за допомогою математичних символів.

В ході моделювання в якості перешкод можуть виступати наступні фактори: недостовірність даних, страх користувачів, наявні інформаційні обмеження, висока вартість.

Найбільш вживаними на практиці є такі види моделей:

1) модель теорії ігор – метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів;

2) модель теорії черг (оптимального обслуговування) – для визначення оптимального числа каналів обслуговування з огляду на потреби в них;

3) модель управління запасами – визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількості, а також маси готової продукції на складах;

4) модель лінійного програмування – визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб;

5) імітаційне моделювання – використовують в ситуаціях, занадто складних для математичних методів, на зразок лінійного програмування;

6) економічний аналіз – охоплює майже всі методи оцінювання витрат і економічних вигод, а також відносної рентабельності діяльності підприємства;

7) моделі системного аналізу:

- дерево цілей – аналіз цілей і задач підприємства;

- дерево аналізу проблеми – структуризація складних проблем зі складними взаємозв'язками;

- дерево рішень – схематичне подання проблеми прийняття рішення, дає можливість керівнику врахувати різні напрямки дій, співвіднести їх до фінансових результатів, скорегувати їх відповідно до описаної їх ймовірності, а потім порівняти альтернативи.