



# 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.






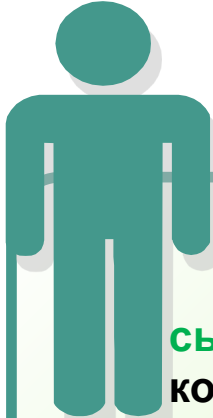
# 1. Сутність управлінських рішень, особливості та принципи їх прийняття.

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 зведене 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 колі, 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.



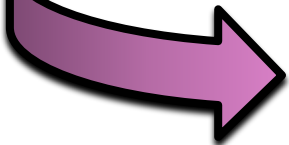


**Статистичні методи** засновані на використанні інформації про минуле вдалого досвіду ряду організацій для розробки та реалізації управлінських рішень. Необхідні для статистичних методів дані можуть бути отримані як за результатами реальних дій, так і шляхом статистичного моделювання (тобто вироблених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

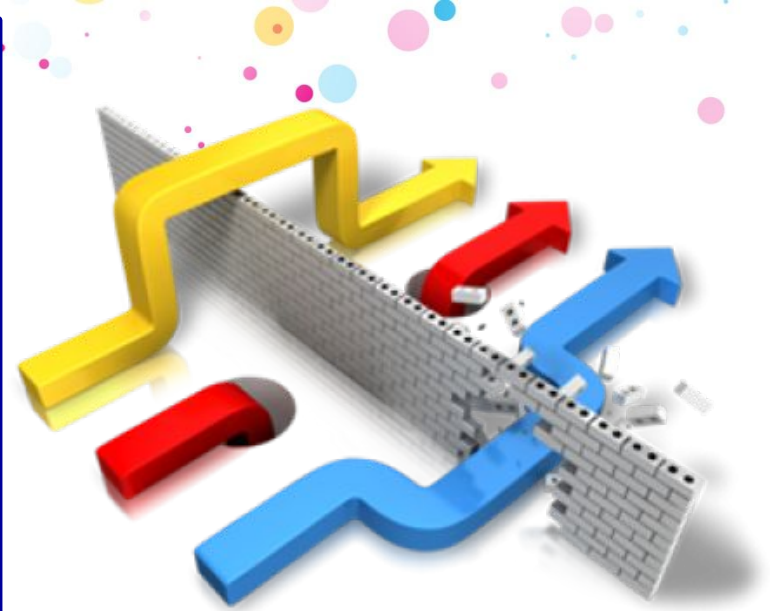
У класичному застосуванні евристичних програм для вирішення проблем створюється бібліотека прийомів для вирішення відповідних класів проблем.

**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.



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**

