

## ***Лекція 2.***

### ***Тема 1.***

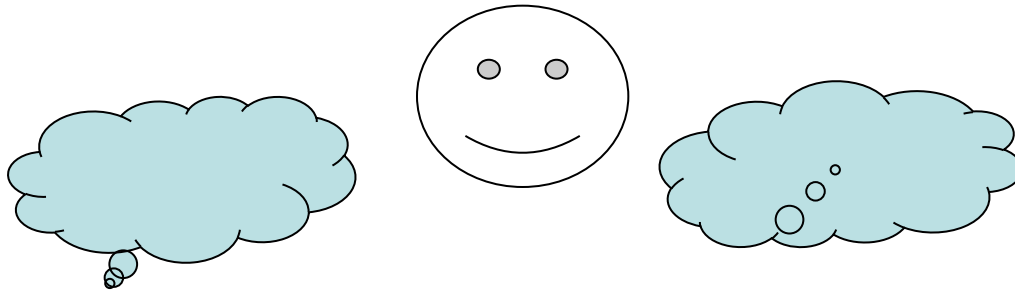
# ***Основні поняття теорії прийняття рішень***

## **План:**

- 1. Класифікація управлінських рішень.**
- 2. Вимоги до управлінських рішень.**
- 3. Якість управлінського рішення.**

# Класифікація управлінських рішень

Управлінське рішення приймає **ОПР** - людина



*Інтуїтивні рішення* – на основі «шостого» чуття

*Рішення, які основані на судженні* – на основі логічного мислення, знаній, досвіду

*Раціональні рішення* базуються на методах економічного аналізу, обґрунтування та оптимізації

- врівноважені рішення;
- імпульсивні рішення;
- інертні рішення;
- ризиковані рішення;
- обережні рішення.

# Класифікація управлінських рішень

- **урівноважені рішення** приймають люди, які уважно і критично відносяться до своїх дій, що висуваються гіпотезам і їх перевірці. Зазвичай, перш, ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають сформульовану початкову ідею.
- **імпульсивні рішення**, автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити;
- **інертні рішення** стають результатом обережного пошуку. У них, навпаки, контрольні і уточнювальні дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко виявити оригінальність, блиск, новаторство;
- **ризиковані рішення** відрізняються від імпульсивних тим, що їх автори не потребують ретельного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо упевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек;
- **обережні рішення** характеризуються ретельністю оцінки людиною усіх варіантів, надкритичним підходом до справи. Вони ще у меншій мірі, чим інертні, відрізняються новизною і оригінальністю.

# Класифікація управлінських рішень

Ступінь повторюваність проблем	Традиційні - управління, що неодноразово зустрічаються в практиці, передбачають вибір із вже наявних альтернатив Нетипові - рішення, пов'язані з генеруванням нових альтернатив
Круг проблем	Комплексні - пов'язані зі змінами різних сторін життєдіяльності керованого об'єкту Приватні (тематичні) - що відносяться до однієї із сторін життєдіяльності
Характер цілей	Стратегічні, такі, що визначають головні лінії розвитку об'єкту Тактичні, передбачаючи рішення більше приватних завдань
Сфера впливу	Глобальні - рішення, що охоплюють усі ланки керованої системи Локальні - рішення, адресовані певному підрозділу
Прогнозовані наслідки	Кориговані Некориговані
Умови прийняття рішення	Детерміновані - що приймаються в умовах визначеності Імовірнісні - що приймаються в умовах невизначеності, ризику
Метод розробки	Формалізовані - рішення передбачає чітко визначену послідовність дій Неформалізовані
Кількість критеріїв	Однокритеріальні Багатокритеріальні
Зміст	Економічні, організаційні, соціальні
Форма прийняття рішення	Одноосібні, індивідуальні Групові, колективні
Спосіб фіксації рішення	Письмові, усні, кодовані Документовані, недokumentовані

# ***Вимоги до управлінських рішень***

Своєчасність вироблення, прийняття і реалізації. Це сприяє рішенням виникаючих проблем і недопущенню їх загострення або перетворенню діяльності персоналу в даремну

Наявність механізму реалізації, тобто цілі дії, завдання підлеглим і порядку їх виконання; а також організації, мотивації, контролю, можливості визначати необхідні організаційні зміни в системі, призначеній для досягнення цілей

Оптимальність - забезпечення максимальної віддачі від потенційних можливостей в процесі реалізації рішення

Можливість бути реалізованими, тобто забезпеченими відповідними ресурсами (управлінськими, матеріальними, людськими, правовими і так далі); недопущення конфліктів, відповідність використовуваної в організації психології управління

Гнучкість - можливість зміни, корекції рішення при зміні умов, ситуації

Можливість верифікації і контролю виконання

Оригінальність і несподіванка для конкурента

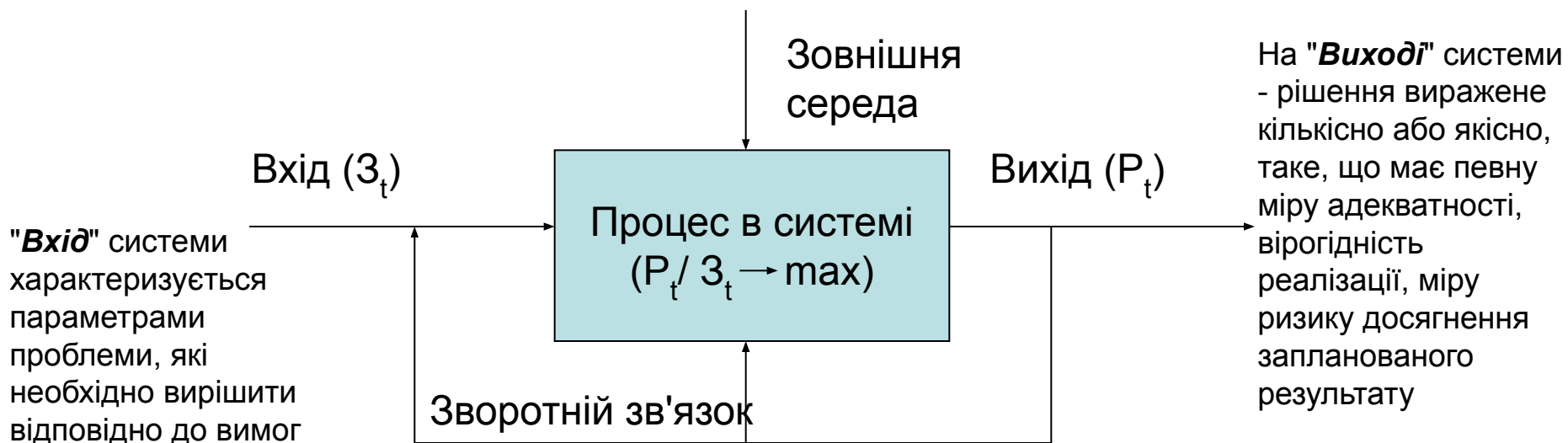
Зміст необхідної інформації для підлеглих

Зрозумілість за формою і обґрунтованість

# Якість управлінського рішення

**Якість управлінського рішення** - це міра, до якої сукупність параметрів рішення, задовольняють конкретного споживача (споживачів) і забезпечують реальність його реалізації.

*Модель «чорного ящика» системного підходу к прийняттю рішень*



До компонентів "**Зовнішнього середовища**" відносяться чинники макро- і мікро середовища фірми, інфраструктури регіону, що впливають на якість управлінського рішення (політ. ситуація в країні, економіка, технічний стан, соціально-демографічні, природно-кліматичні, культурні та ін. чинники, зв'язки фірми з конкурентами, посередниками і т.ін.

**Зворотний зв'язок** - інформація, що поступає від споживачів до ОПР, пов'язана з неякісним рішенням, додатковими вимогами споживачів про уточнення або доопрацювання рішення, появою нововведень та ін. чинниками.

# ***Якість управлінського рішення***

## ***Умови забезпечення високої якості і ефективності управлінського рішення (УР):***

Застосування до розробки УР наукових підходів
Вивчення впливу економічних законів на ефективність УР
Забезпечення ОПР якісною, достовірною інформацією, що характеризує параметри "входу", "виходу", "зовнішнього середовища" і "процесу" системи розробки рішення
Застосування методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання і економічного обґрунтування кожного рішення
Структуризація проблеми і побудова дерева цілей
Забезпечення співставимості (порівнянності) варіантів рішень
Забезпечення багатоваріантності рішень
Правова обґрунтованість рішення, що приймається
Автоматизація процесу збору і обробки інформації, процесу розробки і реалізації рішень
Розробка і функціонування системи відповідальності і мотивації якісного і ефективного рішення
Наявність механізму реалізації рішення

# *Література*

1. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений / Редкол.: Е.М. Сергеев и др. – М.: Экономика 1984. – 176 с. (С. 20-21).
2. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с. (С. 15-21).
3. Потапов С.В. Как принимать решения / С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2007. – 160 с. (С.13-17).
4. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с. (16-22).
5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К. МАУП, 2004. – 504 с. (С. 37,39)