МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ім. В.І. ВЕРНАДСЬКОГО

ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ В М. МЕЛІТОПОЛІ

# КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД

КУРСОВА РОБОТА

На тему: МЕТОДИ І МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Дисципліна «Основи менеджменту»

Спеціальність\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Курс\_\_\_\_\_\_\_\_\_; група \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

форма навчання\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Виконавець\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Керівник\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Мелітополь

2006

ЗМІСТ

ВСТУП…………………………………………………………….……………….3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ……………………………………………………………………………5

* 1. .Сутність і характерні риси управлінських рішень………………………….5
  2. .Класифікація управлінських рішень……………………………...…………9
  3. .Фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень……………………………………………………………….……………12

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ…………………….……………………………..14

2.1. Стадії прийняття управлінських рішень…………………………………………………………………………….14

2.2. Методи прийняття управлінських рішень………………………………...18

2.3. Моделі прийняття управлінських рішень…………………………...…….31

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Структура прийняття управлінських рішень на підприємстві…………..36

3.2. Застосування наукового підходу в процесі прийняття управлінських рішень…………………………………………………………………………….37

ВИСНОВКИ………………………………………………….…………………..41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………….……………………43

ДОДАТКИ………………………………………………….…………………….44

ВСТУП

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих рішень, що досягається шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень.

Прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить керуючий, формуючи цілі і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче процвітати в мистецтві керування. Вдосконалення знань та вивчення теми «Методи та моделі прийняття управлінських рішень» робить вивчення цієї теми актуальним та необхідним для становлення повноцінного менеджера.

Метою цієї курсової роботи є вивчення методів та моделей прийняття управлінських рішень в умовах економіки України, а також вдосконалення процесу прийняття таких рішень на підприємствах, та розуміння того що, ефективне прийняття рішень необхідно для виконання управлінських функцій. Удосконалювання процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні положення, що визначають сутність та зміст «прийняття управлінських рішень» в умовах ринкової економіки, сутність управлінських рішень, характерні риси рішень, фактори і їхня якість і ефективність.

2. Ознайомитися з процесом прийняття управлінських рішень: принципи й етапи даного процесу, роль керівника в ньому, а також фактори вливаючи на цей процес.

3. Розглянути та виявити методи удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень: застосування наукового підходу до процесу прийняття, а також використання методів і моделей оптимізації управлінських рішень.

4. Проаналізувати сучасний стан проблеми «прийняття управлінських рішень» на підприємствах в Україні.

5. Запропонувати нові методи та моделі прийняття управлінських рішень для впровадження на підприємствах України.

Об’єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень для досягнення більш ефективного розвитку підприємства. Предметом дослідження є моделі та методи прийняття управлінських рішень в умовах економіки України.

Технологія прийняття рішень передбачає певну по­слідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання: оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта. Такими методами є методи вивчення проблеми (діагностування), щопередбачає застосування методів, що дають змогу дос­товірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, фак­торного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір мето­дів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економіч­ного аналізу та прогнозування*.* Їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і пе­редбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на статистичний матеріал мину­лих періодів у певній сфері діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень

Кожна організація для здійснення ефективної ді­яльності визначає цілі, досягнення яких можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань. Так, плануючи майбутню діяльність організації, мене­джери визначають її цілі, способи їх реалізації та ресур­си, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт та забезпечення їх необхідними засобами тощо. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштабів, періодичності, форм контролю), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій. Від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача орга­нізації, її процвітання чи занепад.

Управлінське рішення— результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [10; с.352]

Управлінські рішення спрямовані на розв'язання кон­кретних управлінських завдань, які характеризуються:

1. невизначеністю, а в деяких випадках і суперечли­вістю умов;
2. недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;

— необхідністю вирішення в обмежений час. Виділяють три основні типи управлінських завдань:

1) концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);

1. пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
2. які виникають унаслідок дії людського фактора (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Отже, управлінський процес постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей.

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості рішень, прийнятих керівниками.

Поняття «рішення» у сучасному житті дуже багатозначно. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору. Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» укладається в тім, що щораз у це поняття вкладається зміст, що відповідає конкретному напрямку досліджень.

До управлінського рішення пред'являється ряд вимог, до числа яких можна віднести:

1. всебічну обґрунтованість рішення;
2. своєчасність;
3. необхідну повноту змісту;
4. повноваження;
5. погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає насамперед необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Однак тільки цього недостатньо. Воно повинно охоплювати весь спектр питань, усю повноту потреб керованої системи. Для цього необхідно знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналітико-синтетичних функцій.

Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач і ще більш збільшують і без того хворобливі процеси. [10; с.361]

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрямки розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати:

а) мета (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;

б) кошти і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;

в) основні шляхи і способи досягнення цілей;

г) терміни досягнення цілей;

д) порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;

е) організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є повноваження (владність) рішення – строге дотримання суб'єктом керування тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем керування. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня керування – постійна проблема, зв'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Погодженість із прийнятими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Вона необхідна для дотримання традицій поваги до закону, постановам, розпорядженням. На рівні окремої фірми вона необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики, чіткого функціонування виробничого апарата.

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не усі фахівці, що мають професійну освіту, а всього лише 5-10% з них. [7; с. 149]

Основними факторами, що впливають на якість управлінського рішення, є: застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація керування, мотивація якісного рішення й ін. Звичайно в прийнятті будь-якого рішення присутні в різному ступені три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

При прийнятті чисто інтуїтивного рішення люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Тут є присутнім ”шосте почуття”, свого роду осяяння, відвідуване, як правило, представників вищого ешелону влади. Менеджери середньої ланки більше покладаються на одержувану інформацію і допомогу. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, продовженням якого саме і є висока посада, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

Рішення, засновані на судженні**,** багато в чому подібні з інтуїтивними, імовірно, тому, що на перший погляд їхнього логіка слабко проглядається. Але все-таки в їхній основі лежать знання й осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючи на здоровий глузд, з виправленням на сьогоднішній день, вибирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації за старих часів. Однак, здоровий глузд у людей зустрічається рідко, тому даний спосіб прийняття рішень теж не дуже надійний, хоча підкуповує своєю швидкістю і дешевиною.

Інша слабість у тім, що судження неможливе співвіднести із ситуацією, що колись не мала місця, і тому досвіду її рішення просто ні, Крім того керівник при такому підході прагне діяти переважно в тих напрямках, що йому добре знайомі, у результаті чого ризикує упустити гарний результат в іншій області, чи свідомо несвідомо відмовляючись від вторгнення в неї.

Могутнім фактором, що активізує процес ухвалення рішення виступають сучасні кошти оргтехніки включаючи обчислювальні мережі. Це вимагає високого рівня культури в області математики і програмування, технології використання технічних коштів. Однак процес ухвалення рішення, вибору конкретного варіанта завжди буде мати творчий характер і залежати від конкретної особистості.

**1.2. Класифікація управлінських рішень**

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їхньої розробки, реалізації й оцінці, що дозволяє підвищити їхню якість, ефективність і наступність. Управлінських рішень можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами. Найбільш розповсюдженими є наступні принципи класифікації:

1. по функціональному змісту;
2. по характеру розв'язуваних задач (сфері дії);
3. по ієрархії керування;
4. по характеру організації розробки;
5. по характеру цілей;
6. з причин виникнення;
7. по вихідних методах розробки;
8. по організаційному оформленню.

Управлінські рішення можуть бути класифіковані по функціональному змісту, тобто стосовно загальних функцій керування, наприклад:

а) рішення планові;

б) організаційні;

в) контролюючі;

г) прогнозуючі.

Звичайно такі рішення торкаються тією чи іншою мірою усіх функції керування, однак у кожному з них можна виділити основне ядро, зв'язане з якоюсь основною функцією. [1]

Інший принцип класифікації зв'язаний з характером розв'язуваних задач:

а) економічних;

б) організаційних;

в) технологічних;

г) технічних;

д) екологічних і інших.

Найчастіше управлінське рішення зв'язані не з однієї, а з багатьма задача, у тім чи іншому ступені маючи комплексний характер.

По рівнях ієрархії систем керування виділяють управлінські рішення на рівні держави; на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи. Звичайно ініціюються загальносистемні рішення, що потім доводяться до елементарного рівня, однак можливий і зворотний варіант.

У залежності від організації розробки рішень виділяються наступні управлінські рішення:

а) одноособові;

б) колегіальні;

в) колективні.

Перевага способу організації вироблення управлінських рішень залежить від багатьох причин: компетентності керівника, рівня кваліфікації колективу, характеру задач, ресурсів і т.д.

По характеру цілей прийняті рішення можуть бути представлені як:

а) поточні (оперативні);

б) тактичні;

в) стратегічні.

З причин виникнення управлінських рішень поділяються на:

а) ситуаційні, зв'язані з характером виникаючих обставин;

б) по розпорядженню (розпорядженню) вищих органів;

в) програмні, зв'язані з включенням даного об'єкта керування в визначену структуру програмно-цільових відносин;

г) ініціативні, зв'язані з проявом ініціативи системи, наприклад у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;

д) епізодичні і періодичні, що випливають з періодичності виробничих процесів у системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплаву лісу по ріках, геологічних робіт).

Важливим класифікаційним підходом служать вихідні методи розробки управлінських рішень. До їхнього числа можна віднести:

а) графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем);

б) математичні методи, що припускають формалізацію представлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;

в) евристичні, зв'язані із широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

По організаційному оформленню Управлінські рішення поділяються на:

а) тверді, що однозначно задають подальший шлях їхнього втілення;

б) що орієнтують, визначальний напрямок розвитку системи;

в) гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;

г) нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Оскільки рішення приймаються людьми, те їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи на світі. У зв'язку з цим прийнято розрізняти урівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані й обережні рішення. [6]

Урівноважені рішенняприймають менеджери, уважно і критично стосовні до своїх дій, висунутим гіпотезам і їх перевірці. Звичайно, перш ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають сформульовану вихідну ідею.

Імпульсивні рішення**,** автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як варто перевірити, уточнити, оцінити. Рішення тому виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «знаскоку», «ривками».

Інертні рішеннястають результатом обережного пошуку. У них навпаки контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тем, що їхні автори не мають потребу в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо упевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

Обережні рішенняхарактеризуються старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, більш критичним підходом до справи. Вони в ще меншому ступені, чим інертні, відрізняються новизною й оригінальністю.

Перераховані види рішень приймаються, в основному, у процесі оперативного керування персоналом. Для стратегічного і тактичного керування будь-якої підсистеми системи менеджменту приймаються раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації.

**1.3.Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських**

**рішень.**

Під якістю управлінських рішень варто розуміти ступінь його відповідності характеру задач функціонування, що дозволяються, і розвитку виробничих систем. Інакше кажучи, у якому ступені управлінські рішення забезпечує подальші шляхи розвитку виробничої системи в умовах формування ринкових відносин.

Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися по різних ознаках – як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища). До числа цих факторів варто віднести:

1. закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;
2. чітке формулювання мети – для чого приймається управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
3. обсяг і цінність розташовуваної інформації – для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів;
4. час розробки управлінських рішень – як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовного поводження політиків);
5. організаційні структури керування;
6. форми і методи здійснення управлінської діяльності;
7. методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень (наприклад, якщо фірма лідирує – методика одна, якщо випливає за іншими – інша);
8. суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим більш неординарним є управлінські рішення, тим суб’єктивніше оцінка. Стан керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад кадрів і т.д.);
9. систему експертних оцінок рівня якості й ефективності Управлінські рішення. [3]

Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотно залежать від безлічі суб'єктивних факторів – логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначеного рівня культури керування, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни і т.п. При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

**РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**2.1. Стадії прийняття управлінських рішень**

Метою управлінської діяльності є знаходження та­ких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягненню оптимального ре­зультату в конкретних умовах.

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рі­шень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. 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: підго­товку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки— проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює по­шук, накопичення, опрацювання інформації, виявлен­ня і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття— охоплює розроблення й оціню­вання альтернативних рішень, визначення критеріїв ви­бору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення. У межах існуючих ресурсних чи інституційних об­межень з розроблених рішень вибирають те, що відпові­дає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кіль­кість запропонованих для вирішення проблеми варіан­тів залежить від наявних ресурсів, часу, інформації, не­обхідної для обґрунтування рішення тощо.

Важливим елементом процесу прийняття управлін­ських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми — це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування — оцінювання різних варіантів, запро­понованих для вирішення проблеми, на етапі прийнят­тя рішення — оцінювання очікуваних наслідків від йо­го реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями. [9]

На етапі підготовки критеріями розпізнавання проб­леми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керів­ники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчувають суто інтуїтивно або ж за надхо­дженням сигналів, що суттєво ускладнює процес при­йняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання пробле­ми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність та ефективність орга­нізації.

З метою прискорення процесуприйняття рішеньі підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких ре­комендацій:

1. формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
2. інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
3. вибір і ухвалення рішення повинні врахувати інтереси і можливості тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень ре­комендується розробляти спеціальні організаційні про­цедури, визначаючи:

1. на якому рівні слід приймати рішення;
2. хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
3. з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
4. хто контролює і відповідає за виконання рішення;
5. хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
6. яка форма звітності про виконання рішень;
7. хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

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 організаторська робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяль­ністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

1. визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
2. призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;
3. інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
4. матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
5. проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
6. координація дій виконавців;
7. коригування раніше прийнятого рішення;
8. мотивація діяльності виконавців;
9. облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

1. якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;
2. обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;
3. чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;
4. розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;

— підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рі­шень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують вико­ристовувати всі форми зовнішнього впливу на праців­ника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Наприклад, Р. Лайкерт стверджує, що мотивація у сфе­рі виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Важлива роль у процесі реалізації управлінських рі­шень належить контролю,який забезпечується нала­годженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька ета­пів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання. [3]

**2.2. Методи прийняття управлінських рішень**

Технологія прийняття рішень передбачає певну по­слідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення можливих способів її розв'язання; оцінювання варіантів; вибір найвигіднішого варіанта.

1. Методи вивчення проблеми (діагностування).Передбачає застосування методів, що дають змогу дос­товірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, фак­торного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір мето­дів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економіч­ного аналізу та прогнозування,їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і пе­редбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на статистичний матеріал мину­лих періодів у певній сфері діяльності.

2. Методи економічного аналізу. Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішен­ня задачі, поданих у вигляді формул, графіків, діа­грам (наприклад, залежність між ціною на товар та по­питом на нього; залежність рівня продуктивності пра­ці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Кожен керівник має набір таких залежностей, які він вивів на основі власних спостережень чи отри­мав у процесі навчання. Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення. [6]

Розрізняють кілька способів та прийомів економіч­ного аналізу.

Метод абсолютних, відносних та середніх величин.Аналіз показників, економічних явищ, процесів, ситуа­цій починається з визначення абсолютних величин. їх використовують як базу для розрахунку середніх та від­носних величин. Відносні величини застосовують при аналізі динаміки явищ; вони характеризують зміну по­казника, явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників явищ чи процесів; зручні при порівнянні досліджувано­го фактора за різними сукупностями, дають змогу абс­трагуватись від випадковості окремих коливань.

Метод порівняння*.* Ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного. Порів­нюються звітні і планові показники, кращі та середні дані тощо. В результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх показни­ків по підприємству та висунуті пропозиції щодо їх по­ліпшення.

Метод групувань*.* Дає змогу виявити і вивчити взає­мозв'язки та взаємозалежності різних економічних явищ, найбільш суттєві фактори, закономірності і тен­денції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома озна­ками) групувань будуються відповідні групові таблиці, зручні для аналізу.

Індексний метод*.* Базується на відносних показни­ках, які відображають відношення рівня даного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного яви­ща, який розглядається як базовий. Метод застосову­ють для дослідження складних явищ, окремі компонен­ти яких не вимірювані. Він дає змогу розкласти за фак­торами відносні та абсолютні відхилення узагальнюю­чого показника, виявити вплив на досліджуваний по­казник різних факторів.

Балансовий метод*.* Використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторно­му аналізі — для перевірки правильності визначення впливу факторів на результативний показник. Загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу всіх факторів.

Способи елімінування (виключення)*.* Передбачають виключення впливу всіх факторів, крім одного, вплив якого необхідно визначити. Використовують у фактор­ному аналізі, коли існує відповідна залежність між ре­зультативним показником і факторами, що на нього впливають. У економічній літературі розглядають такі форми зв'язку між результативним показником та фак­торами впливу:

1. адитивна (результативний показник визначається як сума значень двох факторів);
2. мультиплікативна (результативний показник визначається як добуток значень факторів);
3. кратна (результативний показник визначається як частка від ділення значень факторів);
4. змішана (поєднує попередні форми).

До способів елімінування відносять:

1. спосіб ланцюгових підстановок*.* Використовується за мультиплікативної та адитивної форм; дає змогу отримати ряд проміжних значень узагальненого показника шляхом послідовної заміни базисних значень фактора на фактичні;
2. спосіб абсолютних різниць. Передбачає заміну величини базового фактора не повною величиною фактичного, а лише алгебраїчною величиною відхилення звітного показника від базового. Використовується тоді, коли відомі абсолютні відхилення за значеннями факторів, які аналізуються;
3. спосіб відносних різниць. Базується на визначенні різниць між відповідними показниками за процентним співвідношенням фактичних значень показників до базових. За цього способу не обов'язково мати значення всіх факторів, вплив яких визначається, але мають бути відомі темпи зростання за показниками, що перебувають у певній залежності від досліджуваних факторів;
4. інтегральний спосіб*.* Використовують для визначення впливу факторів на зміну результативного показника при мультиплікативному та кратному зв'язках між показниками. Враховує одночасний вплив усіх факторів на результативний показник.

Для підприємства важливим є прийняття рішення щодо оптимального з точки зору прибутку обсягу та асортименту продукції. Значну роль у процесі оптимізації відіграє аналіз беззбитковості.

Аналіз беззбитковості*.* Цей метод дає змогу визна­чити, за якого співвідношення обсягів продукції та її ці­ни підприємство може здійснювати свою діяльність без­збитково. При його проведенні використовують поняття «сума покриття», яка розраховується як різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами і ви­користовується для відшкодування (покриття) умовно— постійних витрат:

Виручка від реалізації - Змінні витрати = Величина покриття

Величина, що залишається після покриття умовно-постійних витрат, становить прибуток підприємства.

Для визначення того обсягу виробництва, який дає можливість підприємству працювати у «зоні беззбитко­вості», будують графік беззбитковості й розраховують «точку нульової рентабельності» або точку беззбитко­вості. Точку беззбитковості (критичний обсяг у нату­ральних одиницях) розраховують за формулою:

Vкрит = Суп/ (Цод - Взм),

де Суп — умовно-постійні витрати підприємства, грн., Цод — ціна одиниці продукції, грн.; Взм — змінні витра­ти на одиницю продукції. [10]

Аналіз беззбитковості дає змогу підприємцям при­ймати обґрунтовані рішення щодо визначення ринкової стратегії підприємства: встановлення ціни на заплано­ваний до виробництва продукт, визначення необхідного обсягу його виробництва і реалізації, вибору стратегії просування товару на ринок.

Методи прогнозування*.* Передбачають викорис­тання накопиченого досвіду, поточних припущень що­до визначення перспектив організації. їх поділяють на кількісні та якісні.

Кількісні методи прогнозування*.* Застосовують, ко­ли діяльність організації в минулому мала певну тен­денцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли на­явної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих мето­дів, зокрема, належать аналіз часових рядів та казуаль­не моделювання.

— аналіз часових рядів — заснований на припущен­ні, що події, які відбулись у минулому, дають можли­вість прогнозувати події у майбутньому. Цей метод аналі­зу часто застосовують для оцінювання попиту на товари та послуги, оцінювання потреб у матеріальних запасах, прогнозування структури збуту, що характеризується се­зонними коливаннями, потреби в кадрах. Застосування його недоцільне в ситуаціях з високим рівнем мінливості або коли у середовищі господарювання відбулися значні зміни. Для виконання аналізу часових рядів не­обхідно проводити розрахунки з використанням сучас­них математичних методів;

— казуальне (причинно-наслідкове) моделювання — прогнозування того, що відбудеться в подібних ситуаціях у майбутньому через дослідження статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними. Найскладніший математичний метод прогнозування; потребує потужних комп'ютерних розрахунків.

Якісні методи прогнозування*.* Передбачають про­гнозування майбутнього експертами:

— думка журі — поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних (англ. relevant — доречний, істотний) сферах;

— спільна думка працівників збуту — досвідчені торгові агенти вміють передбачати майбутній попит, оскільки тісно співпрацюють зі споживачами;

— модель очікування споживачів — базується на результатах опитування клієнтів організації щодо майбутніх потреб, нових вимог. [4]

Менеджери у своїй управлінській діяльності засто­совують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і від­повідають ситуації, що склалася на підприємстві.

Методи визначення способів розв'язання пробле­ми (генерація ідей).На цьому етапі відбувається нако­пичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшу­кується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього можна скористатися різними джерелами: від спеціальних наукових досліджень і розробок — до ін­формації, що надходить від споживачів або є результа­том аналізу діючих фірм. Зокрема, у споживачів часто виникає ідея щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід виробити методику зворотного зв'яз­ку, виявляючи думку споживачів щодо їх товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології ви­готовлення продукту можуть з'явитися в процесі ре­тельного моніторингу дій конкурентів та інших фірм на ринку.

Джерелом нових ідей може бути і діяльність урядів та законодавчих органів країн, у яких організація здій­снює свій бізнес. Наприклад, введення російським урядом нових митних тарифів на імпорт української кара­мелі послужило імпульсом для розроблення нових її ви­дів, що не підлягають дії цього мита (зокрема, кара­мель, яка містить какао).

Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені — фірми-послідовники.

Інформацію, що надходить з названих джерел, ме­неджер може опрацьовувати індивідуально або із залу­ченням фахівців з відповідних галузей знань. В обох ви­падках для знаходження нетривіального рішення до­цільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей.

3. Евристичні методи.Це сукупність логічних при­йомів, методичних правил дослідження, пошуку істи­ни, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості, тому їх називають активізуючими*.* Вони можуть бути індиві­дуальними або груповими.

Індивідуальні евристичні методи*.* До них відносять методи ключових запитань, інверсії, ідеалізації, вільних асоціацій, морфологічного аналізу тощо.

Метод ключових запитань*.* Доцільно застосовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проб­лемної ситуації. Вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі: На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля? Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні? Чому споживачі надавати­муть перевагу нашому товарові? Якими мають бути асортимент товарів та якість? Якою має бути цінова по­літика на товар? Яка інформація потрібна для організа­ції рекламної кампанії? Яких даних не вистачає? Які вигоди принесе рішення щодо виходу на новий ринок? Які негативні наслідки воно може мати? Який можли­вий ризик та ін. [5]

Метод інверсій*.* Передбачає використання нестан­дартних підходів до вирішення нової проблеми. На­приклад, подивитись на функції об'єкта з іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо. Прийом ін­версії (зворотного руху) широко використовують на практиці. Що таке конвеєр, винайдений Г. Фордом? Це коли об'єкт праці рухається до робітника, а не навпаки. [5]

Така ж схема реалізується в «мережному маркетингу», коли продавець «біжить» за покупцем. Робота на кон­кретного покупця, на задоволення його потреб — це теж прийом інверсії. Його можна використовувати і для роз­ширення асортименту послуг: від умов фізичного ком­форту (зокрема, системи підтримки характеристик і складу повітря для конкретного працівника) — до особ­ливих умов творчого розвитку особистості (наприклад, системи індивідуального навчання).

Метод ідеалізації*.* Ґрунтується на уявленні про іде­альний спосіб розв'язання проблеми. Прикладом його використання у менеджменті є система контролю за якістю виконуваних робіт американського менеджера Лі Якокки. Проектуючи систему контролю, важливо досягти позитивних результатів за умови мінімізації витрат на її створення та функціонування. Якокка вирі­шував проблему якості продукції, довіряючи самим ро­бітникам відповідати за неї. Це означає, що він об'єднав систему виробництва і якості — і фактично використав принцип ідеальної моделі: органу контролю немає, а функції виконуються. [10]

Метод вільних асоціацій*.* Використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого пе­реліку рішень. У цьому разі слід її пере формулювати. Наприклад, вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» певний образ, який може стати стимулом для несподіваних вільних асоціацій, що сприятимуть виникненню ідеї вирішення проблеми. [8]

Метод морфологічного аналізу*.* Це метод психоло­гічної активізації творчого процесу. Його сутність поля­гає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахун­ку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схе­мою:

1. формулювання проблеми;
2. постановка завдання;
3. складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
4. формування переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою у вигляді багатомірної таблиці («морфологічної шухляди»). [6]

Групові евристичні методи*:* «розумова атака», «конференція ідей», метод Дельфи та ін.

Метод «розумової атаки»*.* Є найпоширенішим із методів групової роботи. Полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирі­шення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійснимості. Всі пропозиції фіксують без їх критики. Аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні гене­рування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаш­товують організацію.

Метод «конференції ідей».Відрізняється від методу «розумової атаки» тим, що допускає доброзичливу кри­тику у формі репліки чи коментарю: існує думка, що та­ка критика допоможе поліпшити ідею.

Експертні методи.В їх основі — системність і ці­лісність знань експертів щодо проблеми, явища, яке досліджують. Експертні оцінки розглядаються як особ­ливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами. [1]

Метод номінальної групової техніки.Побудований за принципом обмеження міжособистісних комуніка­цій; усі члени групи на початковому етапі свої думки щодо способу розв'язання проблеми викладають пись­мово. Відтак кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються усіма (також письмово) методом ранжирування. Ідею, що отримала найвищу оцінку, приймають за основу рі­шення. [1]

Цей метод вимагає дотримання певних вимог:

— до роботи у групі запрошують експертів, що добре вирішують проблеми, але раніше разом не працювали;

1. учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але можуть їх переглядати з урахуванням позиції колег;
2. склад групи — не більш 12—15 осіб (мінімум —6-8);
3. експерти не мають бути пов'язані службовими відносинами;
4. тривалість роботи групи — не більше 5 год.;
5. у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Метод Дельфи.Використовують за умови, коли гру­пу експертів неможливо зібрати разом. Це багаторівне­ва процедура анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонують питання і формулюван­ня відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляють з метою одержання середньої і край­ньої оцінок. Експертам повідомляють результати пер­шого туру, вказуючи оцінки кожного. За відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує. [10]

У наступному турі експерти можуть змінити свою оцінку, пояснюючи причини коригування. Результати опрацьовують і повідомляють експертам знову. Тури повторюють, доки оцінки не стануть стабільними. Іте­рактивна(лат. iteratio — повторення) процедура опиту­ванняз повідомленням результатів оброблення та їх­ньою аргументацією спонукує експертів критично ос­мислювати свої судження. При опитуванні зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає конфор­мізм.

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень.Найчастіше їх використовують для обґрунтування рі­шень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло та ін. [10]

Метод побудови «дерева рішень».Ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реа­лізації та прогнозні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі йо­го етапи потребують оцінювання фахівцями у відповід­них галузях. В основі методу — модель процесу, що мо­же розгалужуватися залежно від умов реалізації. Добудову «дерева рішень» здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають усі можливі альтернативи(напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад, освоєння нового продукту) та стани природи(ситуації, на які особа, яка приймає рішення, не може впливати, наприклад, рівень попиту).
2. Визначають вузли рішень(з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та вузли стану природи(у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення). Символ вузла рішень — квадрат, символ вузла природи — коло.
3. Будують «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому показують за їх логічною послідовністю.

4. Розраховують очікувану грошову віддачу (ОГВ) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймо­вірності настання певного стану природи і вибирають найприйнятніший варіант рішення.

При використанні обох варіантів важливо правиль­но врахувати міру невизначеності зовнішнього середо­вища (вірогідність стану природи), що впливає на вели­чину очікуваної грошової віддачі. Чим точніше визна­чена ймовірність настання певного стану природи, тим ближчими до оптимальних будуть вибрані рішення.

Аналіз чутливості.Це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистого дис­контованого доходу (або чистої теперішньої вартості — ЧТВ) при заданій зміні вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах невизначеності та ризику. Метод передбачає:

1. визначення ключових змінних, які впливають на значення ЧТВ;
2. встановлення аналітичної залежності ЧТВ від ключових змінних;
3. розрахунок базової ситуації — встановлення очікуваного значення ЧТВ при очікуваних значеннях ключових змінних;
4. зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних;
5. розрахунок нового значення та його зміни в % ;
6. розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших з них; критичне значення показника — це значення, при якому чиста теперішня вартість дорівнює нулю (ЧТВ = 0);
7. аналіз отриманих результатів і визначення чутливості ЧТВ до зміни вхідних параметрів.

Аналіз чутливості простий у практичному застосу­ванні, однак має і недоліки. Він розглядає окремий вплив кожної змінної на результуючу величину. Але на практиці всі змінні впливають на результати реалізації проекту одночасно, погіршуючи або поліпшуючи ре­зультуючу величину.

Метод Монте-Карло.Це метод імітаційного моде­лювання. Сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. ЕОМ генерує множину можливих комбінацій факто­рів з урахуванням їх імовірного розподілу. Кожна комбінація приймається як значення ЧТВ, і в сукуп­ності керівник отримує імовірний розподіл результа­тів проекту.

4. Теоретико-ігрові методи*.* Дають змогу дещо спрос­тити картину зовнішнього середовища. До них, зокрема, відносять теорію ігор, метод сценаріїв, моделі «чор­ної дошки».

Теорія ігор.Використовується для знаходження оп­тимального рішення деяких ігрових завдань (наприк­лад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію старої і освоєння нової продукції тощо). Передбачаєть­ся, що гра складається з ходів, які виконуються гравця­ми почергово або одночасно. Сукупність ходів гравців від початку і до закінчення гри називають партією. У таких іграх використовують принцип «мінімаксу» — отримання максимуму з того мінімуму, який залишає супернику антагоністично налаштований супротивник. Завданням гри є розроблення рекомендацій для раціо­нальних дій учасників конфлікту.

Метод сценаріїв.Використовують при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Передба­чає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: опти­містичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі сцена­рії обґрунтовуються за їх наслідками. Обмеженістю мето­ду є вивчення лише декількох варіантів розвитку подій.

Моделі «чорної дошки».Базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрун­туванні рішення з урахуванням постійної зміни інфор­мації з даної проблеми та відображення цього на умов­ній «дошці» для всіх учасників, що беруть участь у під­готовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що ця модель розвивається насамперед завдяки впро­вадженню ефективних засобів оброблення та колектив­ного використання даних, використання мультимедій­них документів у режимі відеоконференцій.

Оскільки керівники не завжди ознайомлені із сучас­ними методиками економічних розрахунків, у процес обґрунтування вводиться моделювання за допомогою інформаційної системи забезпечення підтримки управ­лінських рішень. З її допомогою розробляються варіан­ти уточнених дій, що дає змогу коригувати модель сис­теми управління після кожного сеансу гри.

Методи оцінювання варіантів рішення.Передбача­ють формування критеріїв вибору, за якими здійснювати­меться оцінювання запропонованих проектів. Якщо проб­лема структурована і може бути вирішена за допомогою математичного програмування, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку слід оптимізувати (наприк­лад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод є ефек­тивним лише за наявності чітко сформульованої мети. [10]

Для оцінювання варіантів слабо структурованих рі­шень застосовують систему зважених критеріїв, тобто оці­нювання здійснюється у три етапи. На першому етапі від­бираються найважливіші критерії. Альтернативні варіан­ти рішень за цими критеріями поділяють на три групи:

а) ті, що відповідають вимогам;

б) ті, що не відповідають вимогам;

в) сумнівні.

Методи реалізації рішення*.* Використовують пі­сля прийняття та схвалення рішення. Методом доведен­ня рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, який передбачає систему заходів для досягнення по­ставлених цілей. Часто такий план має вигляд мереже­вого графіка*.* У ньому вказано послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дає змогу оптимізувати витра­ти часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільні лише для складних рішень, до реалі­зації яких залучено багато учасників. Реалізація простих рішень забезпечується методами прямого адмініс­трування, розпорядництва та економічними методами (через винагороду). [9]

Вагоме значення в реалізації управлінського рішен­ня має застосування методів контролю*.* З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або недоліки самого рішення і внести необхід­ні корективи. Залежно від змісту рішення доцільними є методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

Отже, менеджери повинні добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, вміти ком­бінувати їх, виділяти типові управлінські завдання і застосовувати при їх вирішенні структуровані методи прийняття рішень, а також збагачувати арсенал мето­дів власними розробками.

**2.3. Моделі прийняття управлінських рішень**

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встанови­ти критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рі­шення*.* Така спрощена модель описує найважливіші ха­рактеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, яке вже суб'єктам управління відоме і дало прийнятні результати.

Модель це представлення об'єкта чи системи ідеї в деякій формі відмінної від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням конкретної життєвої (управлінської) ситуації. Іншими словами, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини і т.д. Існує ряд причин зумовлюючих використання моделі замість спроб прямого впливу з реальним світом:

* складність реального світу (реальний світ організації винятково складне і фактичне число зміни, що відносяться до конкретної проблеми, значно перевершує можливості будь-якої людини й осягти його можна спростивши реальний світ за допомогою моделювання);
* експериментування (зустрічається безліч управлінських ситуацій, у яких бажано випробувати й експериментально перевірити альтернативні варіанти рішення проблеми. Визначені експерименти в умовах реального світу можуть і повинні бути виконані. Коли фірма «Боїнг» проектує новий літак, «Ніссан» новий автомобіль, «Ай Би Эм» - нову модель комп'ютера, вони завжди виготовляють зразок, перевіряють його в реальних умовах і тільки потім починають повномасштабне виробництво. Але пряме експериментування такого типу дорого коштує і вимагає часу. Існують незліченні критичні ситуації, коли потрібно прийняти рішення, але не можна експериментувати в реальному житті.);
* орієнтація керування на майбутнє (неможливо спостерігати явище, що ще не існує і може бути ніколи не відбудеться, як і проводити прямі експерименти. Однак багато керівників прагнуть розглядати тільки реальні і відчутні, і це, у кінцевому рахунку повинне виразитися в їхньому повороті до чого видимому. Моделювання – єдиний до дійсного часу систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дозволяє їхній об'єктивно порівнювати.). [4]

Перш ніж розглянути широко використовувані сучасними організаціями моделі необхідно описати три базових типи моделей:

1. фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи. Відмітна характеристика фізичної моделі полягає в тому, що в деякому змісті вона виглядає як моделюєма цілісність. Приклад: креслення заводу, його зменшена фактична модель, така фізична модель спрощує візуальне сприйняття і допомагає установити, чи зможе конкретне устаткування фізично розміститися в межах відведеного для нього місця, а також розв'язати сполучених проблем. Автомобільні й авіаційні підприємства завжди виготовляють фізичні зменшені копії нових засобів пересування, щоб перевірити визначені характеристики. Будучи точною копією, модель повинна поводитися аналогічно розроблювальному новому чи автомобілю літаку, але при цьому коштує вона багато менше дійсної);
2. аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводиться як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Приклад аналогової моделі – організаційна схема. Вибудовуючи її, керівництво в стані уявити собі ланцюга проходження команд і формальну залежність між індивідами і діяльністю. Така аналогова модель явно більш простий і ефективний спосіб сприйняття і прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, чим, скажемо, складання переліку взаємозв'язку всіх працівників);
3. математична модель (у цій моделі, називаної також символічної , використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події).

Побудова моделі є процесом. Основні етапи цього процесу – постановка задачі, побудова, перевірка на вірогідність, застосування і відновлення моделі.

Постановка задачі. Перший і найбільш важливий етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, складається в постановці задачі. Правильне використання чи математики комп'ютера не принесе ніякої користі, якщо сама проблема не буде точно діагностована. Правильна постановка задачі важливіше навіть, чим її рішення. Для перебування прийнятного чи оптимального рішення задачі потрібно знати, з чого вона складається. Як ні просто і прозоро дане твердження, надто багато фахівців ігнорують очевидне. Мільйони доларів витрачаються щорічно на пошуки елегантних і глибокодумних відповідей на невірно поставлені питання. Далі, з того тільки, що керівник обізнаний про наявність проблеми, зовсім не випливає факт ідентифікації щирої проблеми. Керівник зобов'язаний уміти відрізняти симптоми від причин.

Побудова моделі. Після правильної постановки задачі наступним етапом процесу передбачена побудова моделі. Розроблювач повинний визначити головну мету моделі, які вихідні чи нормативи інформацію передбачається одержати, використовуючи модель, щоб допомогти керівництву дозволити проблему, що коштує перед ним. Також необхідно визначити яка інформація потрібно для побудови моделі, що задовольняє цим цілям і видає на виході потрібні зведення. [4]

Перевірка моделі на вірогідність. Після побудови моделі її варто перевірити на вірогідність. Один з аспектів перевірки укладається у визначенні ступеня відповідності моделі реальному світу. Фахівець з науки керування повинний установити – чи всі істотні компоненти реальної ситуації убудовані в модель. Перевірка багатьох моделей керування показала, що вони не досконалі, оскільки не охоплюють усіх релевантних перемінних. Природно, чим краще модель відображає реальний світ, тим вище її потенціал як кошт надання допомоги керівнику в ухваленні гарного рішення, якщо припустити, що модель не занадто складна у використанні. Другий аспект перевірки моделі зв'язаний із установленням ступеня, у якій інформація, одержувана з її допомогою дійсно, допомагає керівництву вирішувати проблемі.

Застосування моделі. Після перевірки на вірогідність модель готова до використання. Ні одну модель науки керування не можна вважати успішно вибудованої, поки вона не прийнята, не зрозуміла, і не застосована на практиці. Це здається очевидним, але найчастіше виявляється одним із самих тривожних моментів побудови.

Відновлення моделі. Навіть якщо застосування моделі виявилося успішної, майже напевно вона зажадає оновлення. Керівництво може знайти, що форма вихідних даних чи не ясна бажані додаткові дані. Якщо мети організації змінюються таким чином, що це впливає на прийняття рішень, модель необхідно відповідним чином модифікувати. Аналогічним образом, зміна в зовнішнім оточенні – наприклад, поява нових споживачів, чи постачальників технологій – може знецінити допущення вихідну інформацію, на яких ґрунтувалася модель при побудові.

Як усі кошти і методи, моделі можуть привести до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних погрішностей:

* недостовірні вихідні допущення (будь-яка модель спирається на деякі вихідні допущення і передумови. Це можуть бути підлягаючи оцінці передумови, які можна об'єктивно перевірити і прорахувати. Деякі передумови не піддаються оцінці і не можуть бути об'єктивно перевірені. Ніхто не знає напевно, чи відбудеться це дійсно. Оскільки такі передумови є основою моделі, то точність останньої залежить від точності передумов. Модель не можна використовувати для прогнозування, наприклад, потреби в запаси, якщо неточні прогнози збуту на майбутній період).
* інформаційні обмеження (основна причина невірогідності передумов і інших утруднень – це обмежені можливості в одержанні потрібної інформації, що впливають і на побудову і на використання моделей. Точність моделей визначається точністю інформації з проблеми. Побудова моделі найбільше важко в умовах невизначеності. Коли необхідна інформація настільки невизначена, що її важко одержати, виходячи з критерію об'єктивності, керівнику, можливо, доцільніше покластися на свій досвід, здатність до судження, інтуїцію і допомогу консультантів).

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**3.1. Структура прийняття управлінських рішень на підприємстві**

Зміст управлінських рішень та ухвалених стимулюючих рішень при оперативному управлінні виробничим цехом прокатного стану.

Прийняті управлінські рішення начальником цеху за один місяць

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | передумови управлінської ситуації | наслідки ситуації | винуватець, виконавець, що приймає до виконання рішення | ухвалене рішення | Особа, що ухвалює рішення |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Порушення ПТЕ вантажопідйомних машин |  | машиніст розливального крану | догана | Начальник цеху |
| 2 | Порушення ПТЕ вантажопідйомних машин (робота на перекіс 16-ти підйом) | зламався сталевипускальний кран | машиніст розливального крану |  | Начальник цеху |
| 3 | Введення до експлуатації партії мульд без відбракування | матеріальні збитки цеху | бригадир шехтувальщик | догана та позбавлення премії на 50 % | Начальник цеху |
| 4 | Порушення ПТЕ, робота на несправній завалочній машині |  | машиніст завалочної машини | догана | Начальник цеху |
| 5 | Порушення ПТЕ крану | простій печі 1.5 год. | машиніст розливочного крану | догана | Начальник цеху |
| 6 |  | випуск браку | майстер виробництва | позбавлення премії на 100% | Начальник цеху |
| сталевар | позбавлення премії на 100% |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 7 | Порушення технологічної інструкції | випуск плавки сталі не за замовленням | майстер виробництва | позбавлення премії на 100% | Начальник цеху |
| сталевар | зменшити премію на 25 % |
| 8 | Грубі порушення технології розливу сталі |  | майстер розливу | позбавлення премії на 50 % | Начальник цеху |
| 2 розливальники | позбавлення премії на 50 % |
| 9 | Невиконання технологічної інструкції | випуск браку | старший майстер виробництва | утримати 1/3 місячного окладу | Начальник цеху |
| сталевар | утримати 1/3 місячної тарифної ставки |
| 10 | Помилки в нарахуванні зарплати |  | ст.. нормувальник | догана | Начальник цеху |
| 11 | Халатне ставлення до своїх обов’язків | простій завантаженої чаші 6год. | Міксерів | позбавлення премії на 100 % | Начальник цеху |
| 12 | Обірвала труба кранів охолодження задньої стінки печі | передчасна зупинка мартенівської печі для ремонту | машиніст крану | переведення на роботу, що нижче оплачується на 3 місяці | Начальник цеху |
| 13 | Поліпшення дотримання технології |  | майстер | скасування позбавлення премії на 50 % | Начальник цеху |
| 14 | Невиконання завдання майстра заливки |  | розливальники сталі | позбавлення премії на 25 % | Начальник цеху |
| майстер розливки 2 зміни | подяка |
| 15 | Зірвався ремонт печі |  | начальник зміни | зауваження | Начальник цеху |

**3.2. Застосування наукового підходу в процесі прийняття**

**управлінських рішень на підприємствах.**

Уміння керівника підприємства правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатності виконувати економічні функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Розробка детального процесу вироблення і формування рішень припускає необхідність оволодіння методологією науково-дослідницької роботи, що складається в застосуванні методів наукового пізнання і матеріалістичного підходу до проблем, використання основних, властивих науці логічних принципів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалектичного) і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, побудови наукових гіпотез і т.д. науковий підхід до прийняття рішень не сполучимо з утилітаризмом, рутиною, випадковістю, імпровізацією і суб'єктивізмом. Про аналіз і синтез часто говорять стосовно до розумової роботи. Під аналізом розуміють якесь виділення з даної сукупності і її складових чи частин виділення окремих рис з комплексу рис, властивих даному об'єкту, чи виділення окремих логічних наслідків які випливають з даної тези. На цьому останнім розумінні аналізу засноване поняття аналітичного (регресивного) методу міркування в математику. Міркують аналітично, якщо з даної для доказу теореми не будуть еквівалентні їй чергові наслідки, приводячи, зрештою, до такого наслідку, що є уже визнаною теоремою, і досягає таким способом обґрунтування теореми, що даний як доказ. Цьому способу міркування протистоїть синтетичний (прогресивний) метод, коли, маючи для доказу дану теорему, виходять з якоїсь інший, уже доведеної теореми, і виводять з її дану теорему як наслідок, доводячи її таким шляхом.

Вироблення наукового підходу до ухвалення рішення визначають необхідним розробити визначений план у виді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття, введення і т.д. рішення в дію.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівниками характеру і наслідків застосованого раніше рішення, що є попереднім даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Поряд з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинне суперечити існуючим актам і вищевказаній директиві. Керівник повинний бути в курсі останніх досягнень у свій області, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетенції за фахом, створювати можливість відвідувати конференції, семінари, прослухувати спеціальні лекції й інші заняття.

При цьому важливо виходити з того, що в даний час більше чим абиколи, керівникам повинні бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно грамотно, йти в ногу з науково-технічним прогресом.

Забезпечення конкретності й оперативності*.* Невідкладені питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвого паперового марнування, реально, з обліком усіх найважливіших факторів, твердо, у живому зв'язку з колективом на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами. Поряд з цим оперативність не повинна вести до імпровізації, метушні, довільній і частій зміні рішень.

Якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, скажемо радою, необхідно організувати роботу таким чином, щоб кожний з фахівців, зберіг індивідуальні позитивні риси своєї діяльності, направивши їх на рішення даної проблеми. Причому розмір групи повинний бути оптимальним, оскільки великі групи виявляються малоефективними. У них відсутні можливості для живої дискусії, складними представляються можливості створення духу обговорення, успіхів у роботі, творчому обговоренню.

Керівник покликаний створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думкою, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом і т.п.

Використання методу головної ланки. З безлічі питань, що підлягають рішенню, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне рішення проблеми.

Уміння вибирати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівник, виробляючи і приймаючи рішення повинний оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

Визначення сфери впливу рішень. Після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень і вибору найкращої альтернативи, визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція і, отже, вивчається реакція останніх на цю пропозицію.

Забезпечення самостійності в ухваленні рішення. Необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення обумовлюється тим, що прийняття рішень у рамках існуючих повноважень є не тільки правом, але й обов'язком кожного керівника. Кожен працівник повинний приймати рішення самостійно, але в межах своєї компетенції, у рамках поставлених задач, наказів і розпоряджень вищестоящого керівника. Ніхто не повинний перекладати прийняття рішень на вище чи нижчестоящих з метою уникнути відповідальності.

# **ВИСНОВКИ**

Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень.

Модель є представленням системи, чи ідеї об'єкта. Керівнику необхідно використовувати моделі через складність організацій, неможливості проводити експерименти в реальному світі, необхідності заглядати в майбутнє. Основні типи моделей: фізичні, аналогові і математичні (символічні).

Етапи побудови моделі такі: постановка задачі, визначення інформаційних обмежень, перевірка на вірогідність, реалізація висновків і відновлення моделі.

Загальними проблемами моделювання є недостовірні передумови, інформаційні обмеження, погане використання результатів і надмірні витрати.

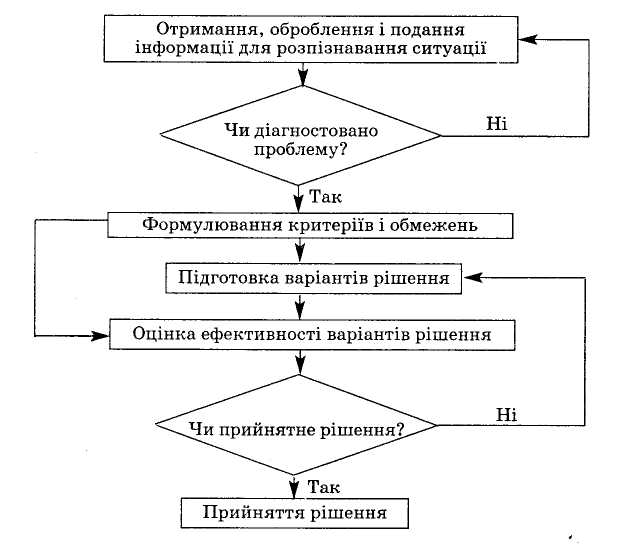
Теорія ігор – це метод, використовуваний для оцінки впливу якої-небудь дії на конкурентів. Моделями теорії черг можна користатися у відповідності з попитом на них. Моделі керування запасами допомагають керівнику синхронізувати розміщення замовлень на ресурси й оптимізувати їхні обсяги, а також визначати оптимальне для складу кількість готової продукції. Моделі лінійного програмування дозволяють установити оптимальний спосіб розподілу дефіцитних ресурсів між конкуруючими потребами в них. Імітаційне моделювання – це використання пристрою, що імітує реальний світ. В економічному аналізі використовується ряд методів для визначення економічного становища чи організації виконання дії з економічної точки зору.

Метод платіжної матриці корисний, коли потрібно установити, яка альтернатива здатна внести найбільший вклад у досягнення цілей. Дерево рішень дозволяє представити проблему схематично і порівняти можливі альтернативи візуально. Цей метод необхідно використовувати стосовно до складних ситуацій, коли результат прийнятого рішення впливає на наступні.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрушкив Б.М.,Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: «Світ»,1995.с. 423.
2. Веснин В.Р. Основи менеджменту: Підручник. – М.:«Тріада.Лтд»,1996. с. 356.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: 2-і изд.: Підручник. – М.: Фірма «Гардарика»,1996. с. 485.
4. Лебедєв О.Т. Основи менеджменту. Санкт-Петербург Видавничий будинок «Мім», 1997. с. 562.
5. Менеджмент організації. / За редакцією З.П. Румянцевої. Москва, 1996. с. 352.
6. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. с. 370.
7. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. с. 464.
8. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент. – К., 2002. с.150.
9. Шегда А.В. Основи менеджменту. Москва, 1998. с. 453.
10. Шегда. А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: «Знання», 2002. с. 584.

Додаток А. Алгоритм прийняття управлінських рішень



Додаток Б. Класифікація управлінських рішень

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | По функціональному змісту |  | - планові  - організаційні  - контролюючі  - прогнозуючі  - регулюючи  - облікові  - аналітичні  - економічні  - організаційні  - технологічні  - технічні  - екологічні  - інші  - на рівні держави  - на рівні під систем  - на елементарному рівні  - одноособові  - колегіальні  - колективні  - текучі  - тактичні  - стратегічні  - ситуаційні  - за приписом  - програмні  - інноваційні  - епізодичні    - графічні  - математичні  - евристичні  - жорсткі  - орієнтуючи  - гнучкі  - нормативні |
| *Управінські ріешення* |
|  |
|
| за характером задач |
|  |
|
|
| за умовами ієрархії |
|  |
|
|
| за характером організаційної розробки |
|
|
|  |
| за характером цілей |
|
|  |
| По причинам виникнення |
|
|  |
|
| за заданими методами розробки |
|  |
| за організаційним оформленням |
|  |