



Полтавська державна аграрна
академія
Факультет економіки та
менеджменту

Кафедра менеджменту

Навчальна дисципліна
**“ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ”**

«Прийняття управлінських рішень»

- ✗ спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування
- ✗ галузь знань - 28 Публічне управління та адміністрування
- ✗ кваліфікація - Бакалавр публічного управління та адміністрування

Загальна кількість годин: 120 год.

Вид підсумкового контролю: екзамен



Метою викладання навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» є формування системи фундаментальних теоретичних знань і практичних навичок у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; надбання навичок формалізації та кількісного обґрунтування рішень для наступного використання отриманих знань в науково-дослідній, організаційній, проектній роботі; знайомство студентів з перспективами розвитку сучасних інформаційних технологій у галузі систем підтримки прийняття рішень, їх застосування для вирішення управлінських та економічних задач; подальше становлення і вдосконалення інформаційної та програмної культури майбутніх фахівців; підготовка фахівців до професійної діяльності з питань управління на сучасних підприємствах, шляхом формування у фахівців цілісного погляду та концептуальних уявлень про найбільш важливі управлінські процеси, до числа яких відноситься розробка та реалізація управлінського рішення.

- ✘ **Основними завданнями** вивчення навчальної дисципліни «Прийняття управлінських рішень» є:
- ✘ формування у студентів теоретичних знань і практичних навичок розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Ознайомлення студентів з основами теорії та практики управління, проблемами оцінки та обліку економічного ризику в умовах ринкових відносин; ознайомлення з, прийнятою в всесвітній практиці, теорією прийняття рішень для пошуку різних шляхів при вирішенні проблем; вивчення теоретичних основ та методологічних підходів у галузі ідентифікації проблем прийняття рішень; вивчення найбільш типових прикладів моделювання та вимірювання економічного ризику в процесі прийняття рішень.

Компетентності загальні:

- ✗ - здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями ;
 - ✗ - здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
 - ✗ - здатність працювати в команді;
 - ✗ - вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;
-

Компетентності фахові:

- ✘ - здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.
- ✘ - здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.

Програмні результати навчання

- ✗ - використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.
- ✗ - знати структуру та особливості функціонування сфери публічного управління та адміністрування.
- ✗ - знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.
- ✗ - знати основні нормативно-правові акти та положення законодавства у сфері публічного управління та адміністрування.

Загальне уявлення про прийняття управлінські рішення

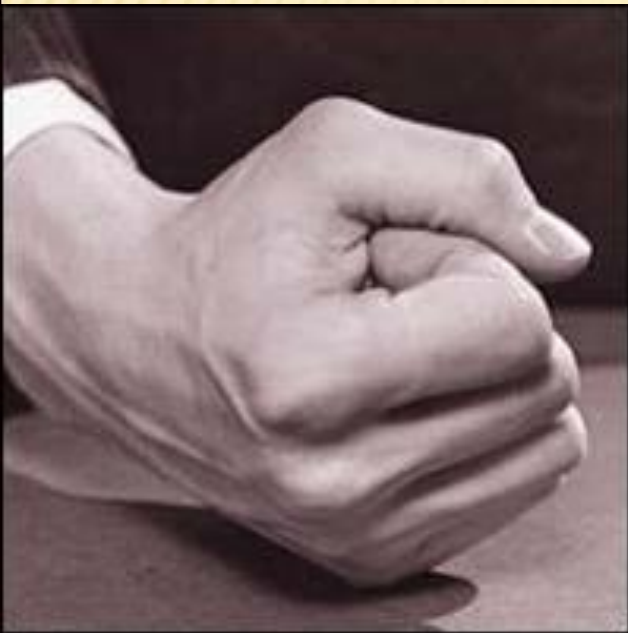
- ✘ Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організацією її цілей.
- ✘ Через невміння якісно і раціонально здійснювати цей процес, через відсутність в організації механізму його здійснення, технології, страждає більшість фірм і підприємств, державних установ і органів в Україні.
- ✘ Успіх організації, у якій би сфері вона не функціонувала, багато в чому залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість організацій проходять перші етапи свого розвитку і дуже важливо яку технологію рішення проблем вони опрацьовують.
- ✘ Прийняття рішень, поряд з координацією і комунікацією, є одним з найважливіших внутрішньоорганізаційних процесів, а особливість цього процесу полягає в тім, що він безпосередньо спрямований на досягнення цілей організації.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ✗ Прийняття рішень - це наука і мистецтво.
- ✗ Роль прийнятого рішення величезна.
- ✗ Найважливіше питання успішного функціонування організації полягає в тім, як організація може виявляти свої проблеми і вирішувати їх.



УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ



- ✗ Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації.

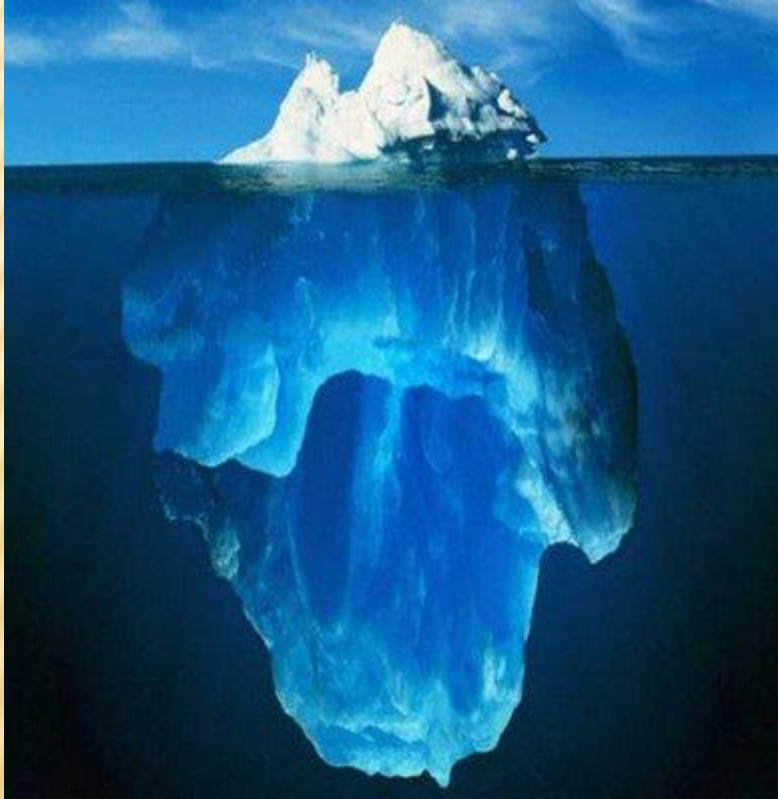
Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
• Ступінь повторюваності проблеми	• Традиційні • Нетипові
• Значимість мети та тривалість дії	• Стратегічні • Тактичні • Операційні
• Сфера впливу	• Глобальні • Локальні
• Тривалість реалізації	• Довгострокові • Короткострокові
• Метод розробки рішення	• Формалізовані • Неформалізовані
• Кількість критеріїв вибору	За єдиним критерієм За багатьма критеріями
Форма прийняття	• Одиноособові • Колегіальні
• Спосіб фіксації рішення	• Документовані • Недокументовані
• Характер використаної інформації	• Детерміновані • Ймовірні
• Підстави для прийняття рішення	• Інтуїтивні • Рішення засновані на судженнях • Раціональні
• Місце та функції в процесі керівництва	• Інформаційні • Організаційні • Технологічні

В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

- ✗ В умовах невизначеності, керівник може використовувати дві основні можливості:
- ✗ 1) спробувати одержати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему з метою зменшення її новизни і складності. Разом з досвідом і інтуїцією це дасть йому можливість оцінити суб'єктивну, передбачувану імовірність можливих результатів;
- ✗ 2) коли бракує часу або засобів на збір додаткової інформації, при прийнятті рішень доводиться покладатися на минулий досвід і інтуїцію.



ПІДСТАВИ ДЛЯ УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ. ІНТУЇТИВНІ РІШЕННЯ .



- ✗ Чисто інтуїтивне рішення - це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Просто людина робить вибір. Те, що називається осяянням або шостим почуттям, і є інтуїтивні рішення .
- ✗ Рішення , засновані на судженнях. Такі рішення іноді здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не очевидна. Рішення, засноване на судженні, - це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, вона обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

РАЦІОНАЛЬНІ РІШЕННЯ

- ✗ Головне розходження між раціональним і заснованим на судженні рішеннями полягає в тім, що перше не залежить від минулого досвіду. Раціональне рішення приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу.



ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ✗ Будь-яке управлінське рішення проходить через три стадії:
- ✗ 1. З'ясування проблеми
 - ✗ - збір інформації,
 - ✗ - з'ясування актуальності,
 - ✗ - визначення умов при яких ця проблема буде вирішена
- ✗ 2. Складання плану рішення
 - ✗ - розробка альтернативних варіантів рішення ,
 - ✗ - зіставлення варіантів рішення з наявними ресурсами,
 - ✗ - оцінка альтернативних варіантів по соціальних наслідках,
 - ✗ - оцінка альтернативних варіантів по економічній ефективності,
 - ✗ - складання програм рішення ,
 - ✗ - розробка і складання детального плану рішення
- ✗ 3. Виконання рішення
 - ✗ - доведення рішень до конкретних виконавців,
 - ✗ - розробка заохочень і покарань,
 - ✗ - контроль за виконанням рішень

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

- ✗ Можна виділити чотири основні функції керівника в цьому процесі:
- ✗ 1. Керівник повинен керувати процесом вироблення рішення ;
- ✗ 2. Керівник висуває задачу для рішення, бере участь у її конкретизації і виборі критеріїв оцінки. Уміння правильно визначити і поставити задачу - найважливіший його обов'язок, творча частина його роботи.
- ✗ 3. Керівник виконує складну роботу з ухвалення рішення.
- ✗ 4. Керівник організує виконання рішення .



МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ

Виділяють наступні методи розробки та прийняття управлінських рішень:

- ✗ Аналітичні методи: засновані на роботі керівника або фахівця з набором аналітичних співвідношень. Вони визначають співвідношення між умовами виконання задачі та її результатами у вигляді формул, графіків або логічних співвідношень. У діяльності організацій є багато типових залежностей, що мають об'єктивний характер. Основу цих методів складають: теорія ймовірностей, теорія марковських процесів, теорія масового обслуговування;
- ✗ Статистичні методи: засновані на використанні інформації про минулий вдалий досвід інших організацій у якій-небудь сфері діяльності для розробки і реалізації управлінського рішення іншими компаніями;
- ✗ Метод математичного програмування: цей метод дозволяє розраховувати найкращий варіант згідно з критеріями оптимальності. Метод працює лише за умов присутності чітко сформульованої цілі. Найчастіше застосовується для прийняття рішень у сфері планування та організації виробництва.
- ✗ Методи, що активізують: до них відносяться методи психологічної активізації і методи підключення нових інтелектуальних джерел.

ЩО Ж ПОТРІБНО ДЛЯ УСПІШНОГО РІШЕННЯ ПРОБЛЕМ?

- ✗ По-перше, вчасно помітити і проаналізувати проблему, для того, щоб з'ясувати, що призвело до її виникнення, і на далі прагнути до її рішення .
- ✗ По-друге, не витратити часу на непотрібні рішення, що не впливають на ефективність роботи фірми.
- ✗ По-третє, постійно оцінювати ефективність процесу прийняття, а згодом і реалізації рішення .
- ✗ По-четверте, не приймати декількох рішень по тому самому питанню .
- ✗ По-п'яте, залучати до процесу ухвалення рішення співробітників, що мають до них відношення, вже на ранніх етапах роботи з урахуванням відповідності їхньої кваліфікації ступеню складності проблеми; навчати їх необхідним чином і не забувати нагороджувати за успіхи.



ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ

- ✗ На жаль, в Україні управлінські рішення приймаються, зазвичай, керівниками підприємств на основі їхнього особистого досвіду, тобто суб'єктивно.
- ✗ Зворотній зв'язок - контроль за виконанням рішень практично відсутній.
- ✗ Але, як не дивно, найчастіше прийняття правильного управлінського рішення підкоряється всім змальованим у презентації процесам, поза залежністю від знань, рішення, яке приймається, проходить через усі три стадії, але набагато більш складним шляхом.

