

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях. Через цей файл не відображає повний обсяг роботи. Для отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі звертайтеся до менеджерів сайту kursach.in.ua

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОСНОВ ТА СУТНІСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	5
1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень	5
1.2. Класифікація управлінських рішень	9
1.3. Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень.	12
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	13
2.1. Стадії прийняття управлінських рішень	13
2.2. Методи прийняття управлінських рішень	17
2.3. Моделі прийняття управлінських рішень	30
РОЗДІЛ 3. ПРАСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	30
3.1. Структура прийняття управлінських рішень на підприємстві	31
3.2. Застосування наукового підходу в процесі прийняття управлінських рішень на підприємствах.	35
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
Додаток А. Алгоритм прийняття управлінських рішень	40
Додаток Б. Класифікація управлінських рішень	41

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 невизначеності та ризику економіки України, а також вдосконалення процесу прийняття таких рішень на підприємствах, та розуміння того що, ефективно 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 впливаючі 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 в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є моделі та методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності 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), що 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.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ОСНОВ ТА СУТНІСТІ 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:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- 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);

2) пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування виробництва (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);

3) 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. Спізнлі 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 слабо проглядається. Але все-таки в їхній основі лежать знання й осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись 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 підкупує своєю швидкістю і дешевиною.

Інша слабкість 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:

- a) рішення планові;

- б) організаційні;
- в) контролюючі;
- г) прогнозуючі.

Звичайно такі рішення торкаються тією чи іншою мірою усіх функцій 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 однією, а з багатьма задачами, утім 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 впливають 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 рішення приймають 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 рішення стають 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 рішення характеризуються 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.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

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 відчують 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 процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- 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:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;

—з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;

—хто контролює і відповідає за виконання рішення;

—хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;

—яка форма звітності про виконання рішень;

—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:

—визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;

—призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;

—інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

—матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;

- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

— 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;

— обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;

— чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;

— 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 налаштувати 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:

—адитивна (результативний показник визначається як сума значень двох факторів);

—мультиплікативна (результативний показник визначається як добуток значень факторів);

—кратна (результативний показник визначається як частка від ділення значень факторів);

—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:

$$\text{Виручка від реалізації} - \text{Змінні витрати} = \text{Величина покриття}$$

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:

$$V_{\text{крит}} = C_{\text{уп}} / (Ц_{\text{од}} - B_{\text{зм}}), \quad (2.1)$$

де $C_{\text{уп}}$ — умовно-постійні витрати підприємства, грн., $Ц_{\text{од}}$ — ціна одиниці продукції, грн.; $B_{\text{зм}}$ — 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 імпорту 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 опрацювати 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 товару? 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 переформулювати. 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:

- формулювання проблеми;
 - постановка завдання;
 - складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
 - 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 здійсності. 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;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але можуть їх переглядати з урахуванням позиції колег;
- склад групи — не більш 12—15 осіб (мінімум — 6-8);
- експерти не мають бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи — не більше 5 год.;
- 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. Ітеративна (лат. *iteratio* — повторення) процедура опитування з 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. Побудову «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:

- визначення ключових змінних, які впливають на значення ЧТВ;
- встановлення аналітичної залежності ЧТВ від ключових змінних;
- розрахунок базової ситуації — встановлення очікуваного значення ЧТВ при очікуваних значеннях ключових змінних;
- зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних;
- розрахунок нового значення та його зміни в %;
- розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших з них; критичне значення показника — це значення, при якому чиста теперішня вартість дорівнює нулю ($ЧТВ = 0$);
- 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 по чергово 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 багатогодових 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

РОЗДІЛ 3

ПРАСЕОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Структура прийняття управлінських рішень на підприємстві

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

Таблиця 3.1

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 перекис 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%	

Продовження таблиці 3.1

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 бгод.	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

Як вже говорилося вище, рішень, прийнятих в умовах абсолютної визначеності, в реальному житті бути не може. Однак існують ситуації, коли рішення приймається в умовах майже повної визначеності. Наприклад,

рішення про вкладення нерозподіленого прибутку в цінні папери держави. В даному випадку менеджер точно знає розмір вкладеної суми, може вибрати терміни вкладення, розрахувати дохідність і може точно підрахувати планований прибуток від даного вкладення і терміни її отримання. Держава може не виконати свої зобов'язання лише при виникненні надзвичайних обставин, вірогідність виникнення яких дуже мала. Однак в умовах, що склалися на даний момент в нашій республіці, даний приклад відображає менший рівень визначеності, ніж у розвинених країнах.

У країнах з розвинутою стабільною економікою менеджер може також точно розрахувати витрати на виробництво певного виду виробів на найближчу перспективу. Це можливо, тому що постійні витрати, вартість матеріалів і робочої сили відомі або можуть бути розраховані з високим ступенем точності.

Рішення, що приймаються в умовах ризику, займають вагомую частину всього безлічі рішень, прийнятих менеджерами. Керівництво має враховувати рівень ризику при прийнятті рішень як найважливішого чинника. Для прийняття рішень в умовах ризику підприємство повинно володіти достатнім обсягом релевантної інформації. Дана інформація може бути отримана різними способами. Існують зовнішні джерела - різні статистичні дані міністерств і відомств, результати соціологічних досліджень, результати перепису і т.д.

При відсутності зовнішніх джерел інформації підприємство може провести власні дослідження. Аналіз ринку дуже широко використовується для прогнозування сприйняття нових продуктів, телевізійних шоу, політиків. Він став дуже важливою сферою діяльності і став невід'ємною частиною діяльності майже всіх великих організацій, що мають справу з широкою публікою. Наприклад, автомобільні гіганти "Форд", "Крайслер" перш ніж почати проектування нового вигляду автомобіля ретельно вивчають попит та потреби споживачів, розраховують ймовірності різних об'ємів продажів в

залежності від кон'юнктури ринку і тільки потім приступають до проектування нового автомобіля.

Хорошим прикладом прийняття рішення в умовах ризику є прийняття рішень про страхування. Статистика страхових випадків в усіх областях ведеться дуже повно. Тому, керівник може вирахувати ймовірність настання або настання страхового випадку та прийняти рішення про страхування або не страхуванні певного майна компанії, яких або фінансових операцій і так далі.

Керівник же страхової організації на підставі цих же даних визначає суму можливих страхових виплат і відповідно суму, на яку необхідно укласти страхових полісів для покриття можливих збитків та отримання прибутку.

Наприклад, керівник автотранспортного підприємства не впевнений, що аварії будуть, а якщо і будуть - на яку суму. Але з статистики відомо, що кожен десятий водій потрапляє раз на рік в аварію. Також відомо, що середня сума збитку від однієї аварії - 2000 доларів. Маючи парк з 100 машин, керівник може прийняти рішення, що в аварію потраплять 10 машин і загальний збиток складе близько 20000 доларів і, отже, ухвалить рішення про страхування на таку суму.

На практиці рішення, що приймаються в умовах повної невизначеності, практично не зустрічаються. Це відбувається тому, що в будь-якому випадку можна або зібрати деяку додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати ситуацію, або прийняти рішення на основі думок, інтуїції, аналізу накопиченого досвіду керівника, що також зменшує невизначеність. Найбільший потенціал невизначеності зустрічається в соціокультурної, політичної та наукомісткої середовищі.

Яскравим прикладом прийняття рішень в умовах невизначеності може бути рішення, про розробку нового дуже складного обладнання. Причина в тому, що на розробку потрібен тривалий час, а за цей час конкурентами може бути створено більш ефективне обладнання або можуть бути вчинені відкриття, що виключають застосування розроблюваного обладнання.

3.2. Застосування наукового підходу в процесі прийняття управлінських рішень на підприємствах.

ВИСНОВКИ

Рішення - це вибір альтернативи. Прийняття рішень - зв'язуючий процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції. В умовах ринкової економіки менеджер своїми рішеннями може вплинути на долі багатьох людей і організацій.

Залежно від рівня складності завдань, середа прийняття рішень варіюється в залежності від ступеня ризику.

Умови визначеності існують, коли керівник точно знає результат, який буде мати кожен вибір.

В умовах ризику ймовірність результату кожного рішення можна визначити з певною вірогідністю.

Якщо інформації недостатньо для прогнозування рівня ймовірності результатів залежно від вибору, умови прийняття рішення є невизначеними. В умовах невизначеності керівник на основі власного судження має встановити вірогідність можливих наслідків.

Кожне рішення пов'язане з компромісами, негативними наслідками і побічними ефектами, значення яких керівник повинен співвіднести з очікуваною вигодою. Всі рішення, як запрограмовані, так і не запрограмовані, що приймаються менеджером повинні бути засновані не тільки на судженнях, інтуїції і минулому досвіді, а й застосовувати раціональний підхід до прийняття рішень.

При прийнятті рішень сучасний менеджер повинен: широко використовувати різні методи науки управління; оцінювати середу прийняття рішень і ризику; знати і вміти застосовувати різні моделі і методи прогнозування для прийняття рішень.

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.

10.Improving the assessment effectiveness method of innovative industrial Leading Ukrainian Companies activity // A Balkema Book / Theoretical and Practical Solutions of Mineral Resources Mining. – Taylor & Francis Group, London. – 2015. – P. 353 – 362.

11.Андрушків Б.М.,Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: «Світ»,1995.с. 423.

12.Веснин В.Р. Основи менеджменту: Підручник. – М.:«Тріада.Лтд»,1996. с. 356.

13.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: 2-і изд.: Підручник. – М.: Фірма «Гардарика»,1996. с. 485.

14.Лебедев О.Т. Основи менеджменту. Санкт-Петербург Видавничий будинок «МіМ», 1997. с. 562.

15.Менеджмент організації. / За редакцією З.П. Румянцевої. Москва, 1996. с. 352.

16.Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. с. 370.

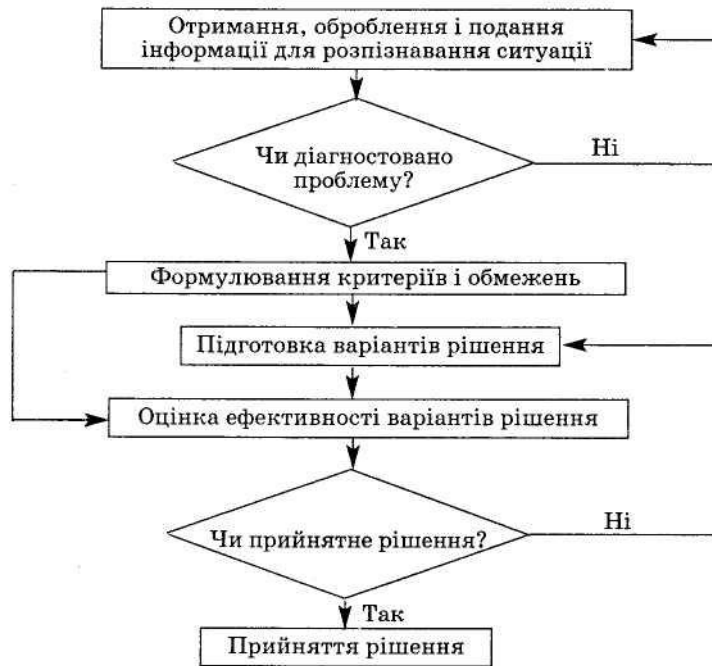
17.Стадник В.В. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. с. 464.

18.Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент. – К., 2002. с.150.

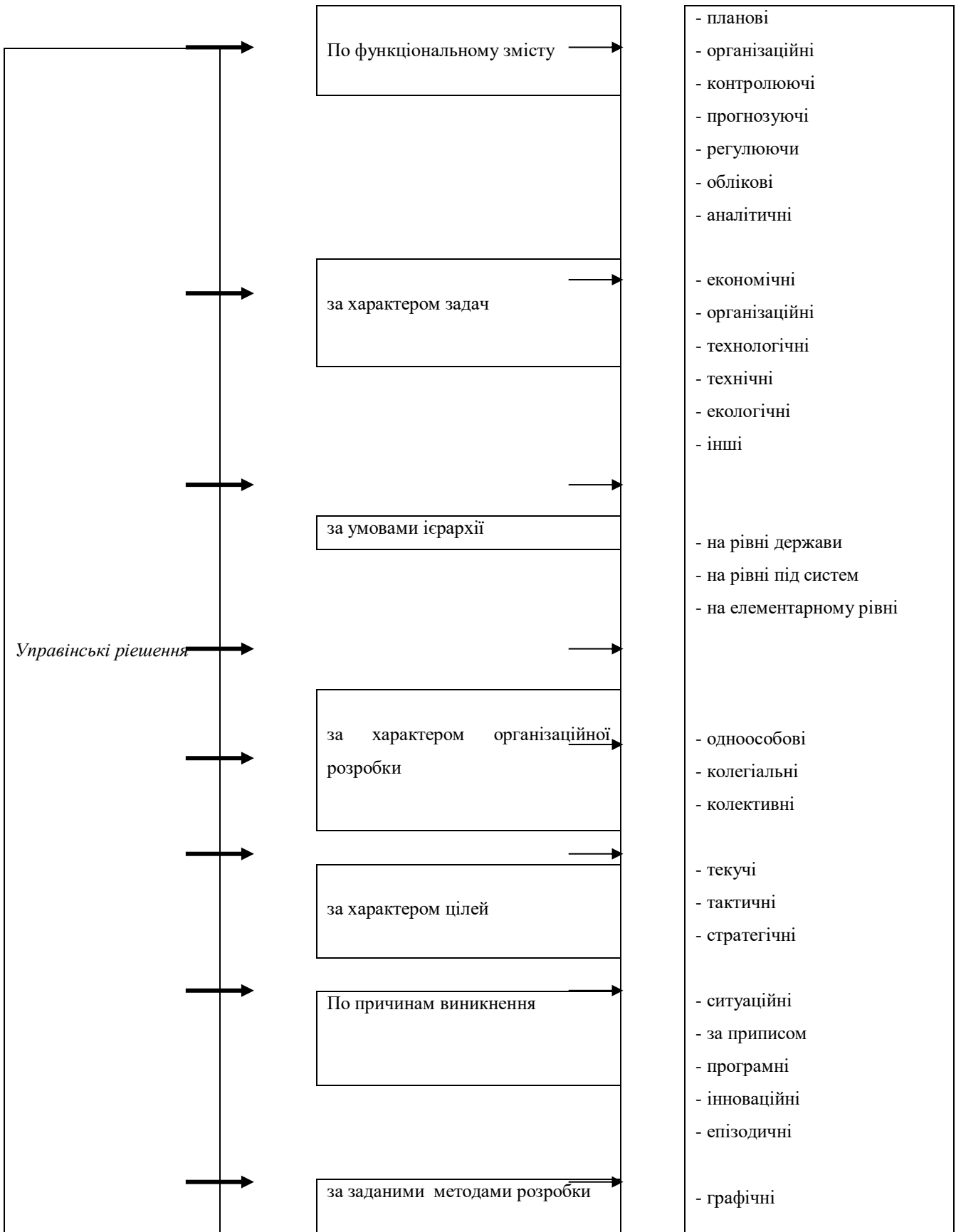
19.Шегда А.В. Основи менеджменту. Москва, 1998. с. 453.

20.Шегда. А.В. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: «Знання», 2002. с. 584.

Додаток А. Алгоритм прийняття управлінських рішень



Додаток Б. Класифікація управлінських рішень



		<ul style="list-style-type: none">- математичні- евристичні
	за організаційним оформленням	<ul style="list-style-type: none">- жорсткі- орієнтуючі- гнучкі- нормативні