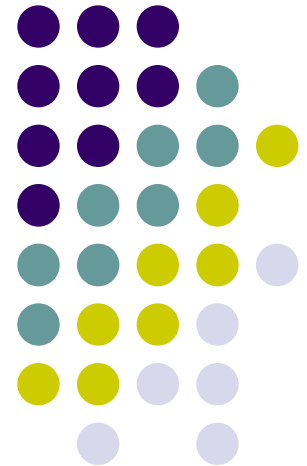


# Менеджмент

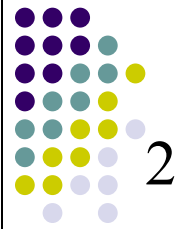
Модуль 1:  
Теоретико-методологічні засади менеджменту

Тема 5.  
Функції та методи  
менеджменту



# Тема 5.

## Процес управління (-/-)



- Управлінський цикл
- Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.
- Управлінське рішення як результат управлінської діяльності
- Класифікація управлінських рішень
- Умови прийняття управлінських рішень
- Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень
- Моделі прийняття управлінських рішень
- Взаємозалежність рішень
- Підходи до прийняття рішень
- Різновиди технологій прийняття рішень
- Якість управлінських рішень.

### ***Для самостійного вивчення***

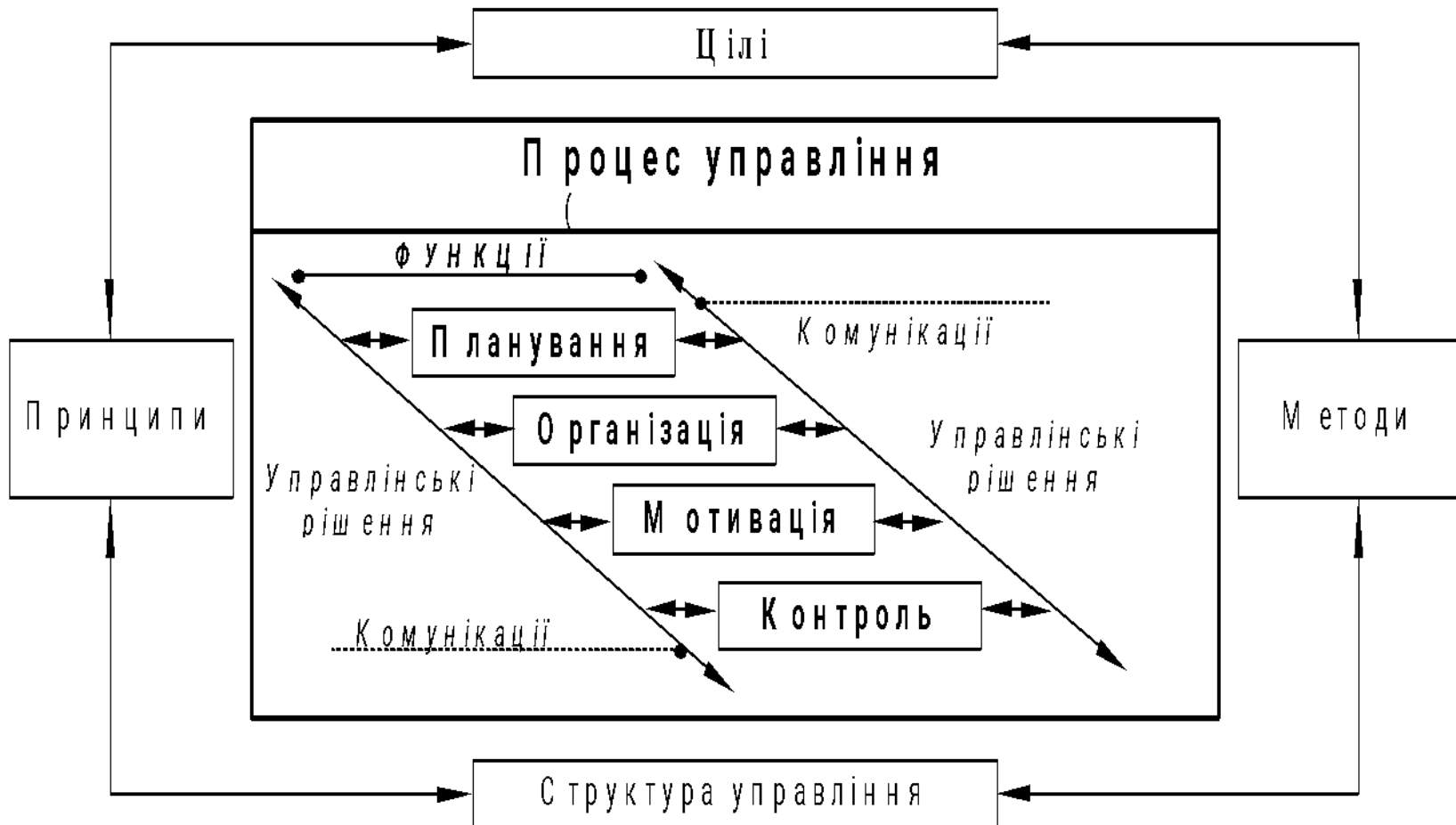
- Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту
- Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення
- Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок
- Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень

# Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту



3

## Теоретична структура менеджменту



# Управлінський цикл



4

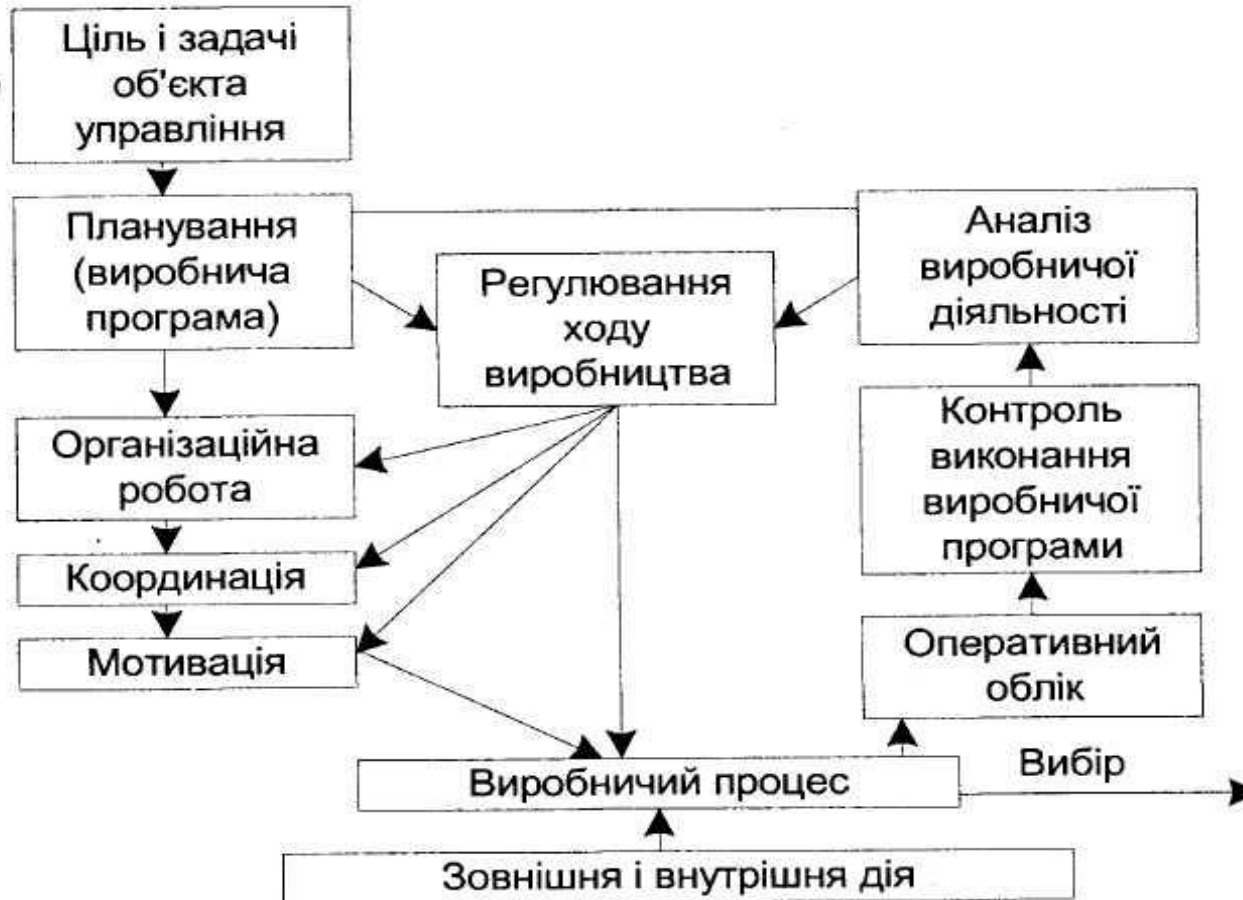
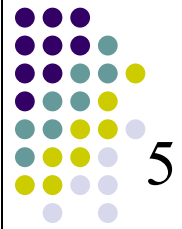


Рис. 5.1 Схема циклу управління виробництвом

# Особливості процесу управління

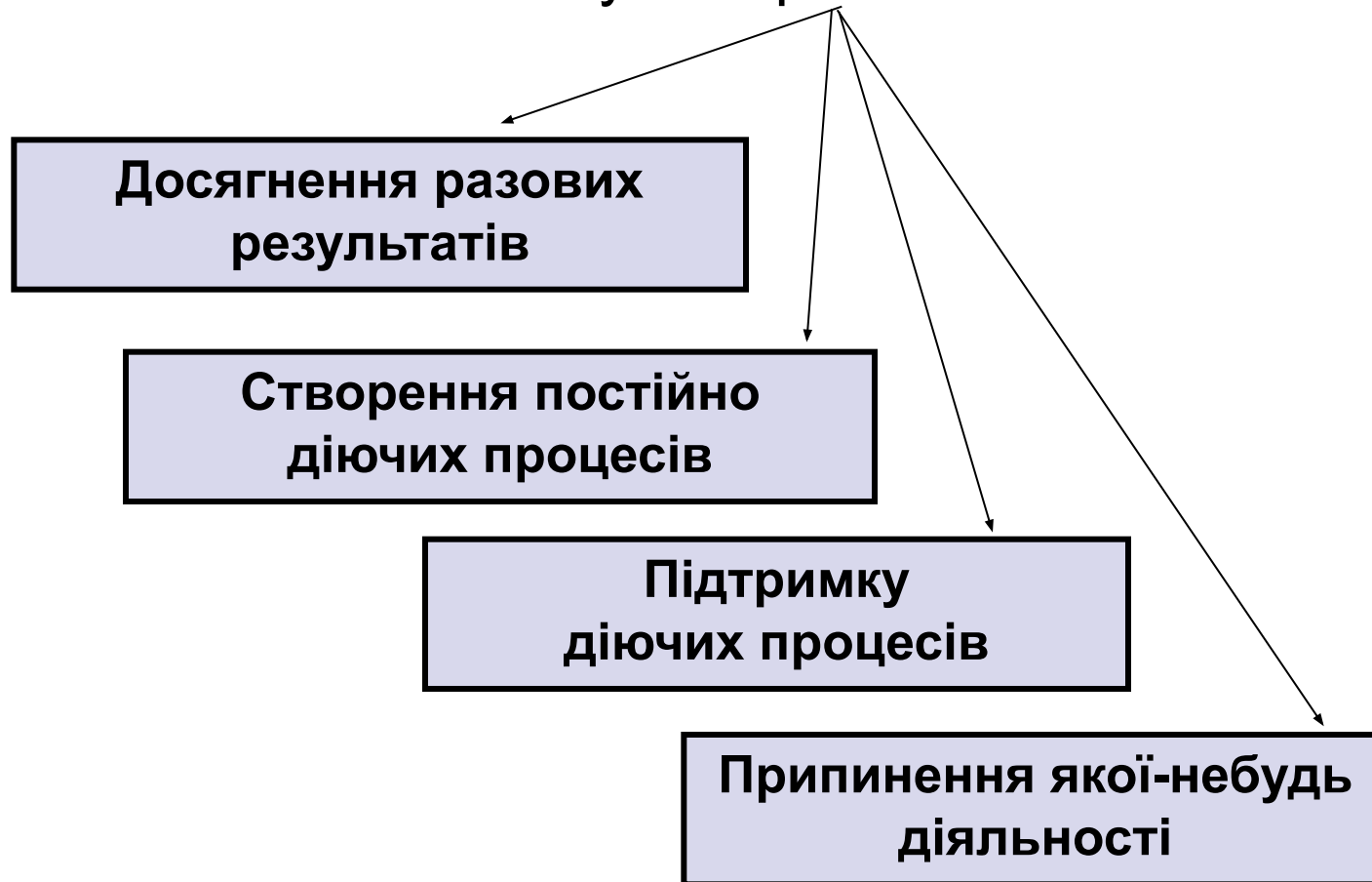


- Безперервність
- Нерівномірність
- Циклічність
- Послідовність
- Мінливість
- Стійкість

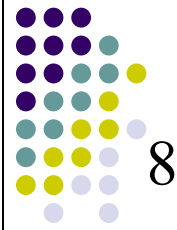


- **Головний елемент діяльності керівника – прийняття управлінських рішень**
- **Рішення** – це результат розумової діяльності людини, що призводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, зокрема
  - повна бездіяльність
  - розробка якої-небудь дії
  - вибір дії з набору альтернатив

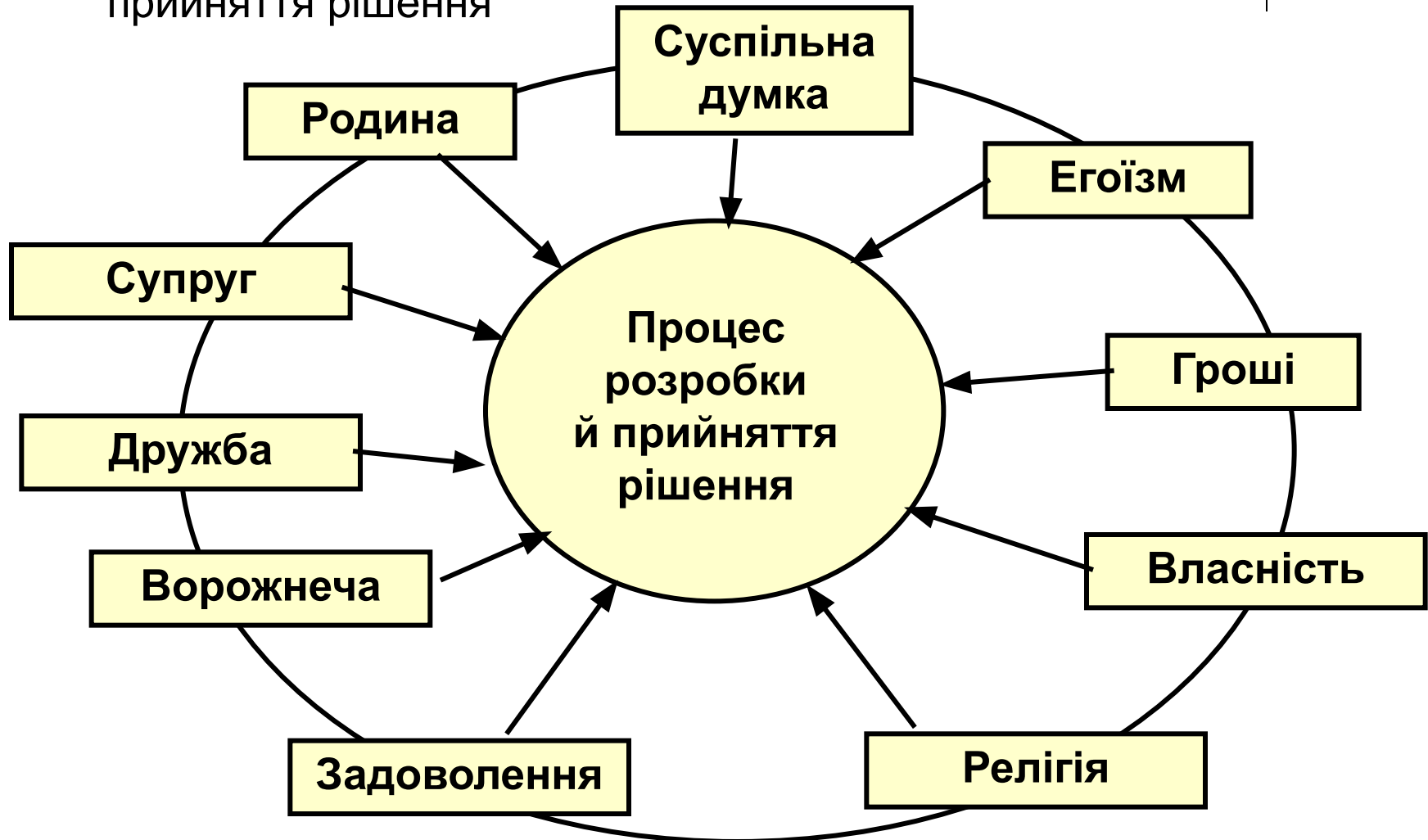
- Рішення – може бути спрямоване на ...



# Сутність управлінських рішень



- Чинники (деякі), що впливають на процес розробки та прийняття рішення

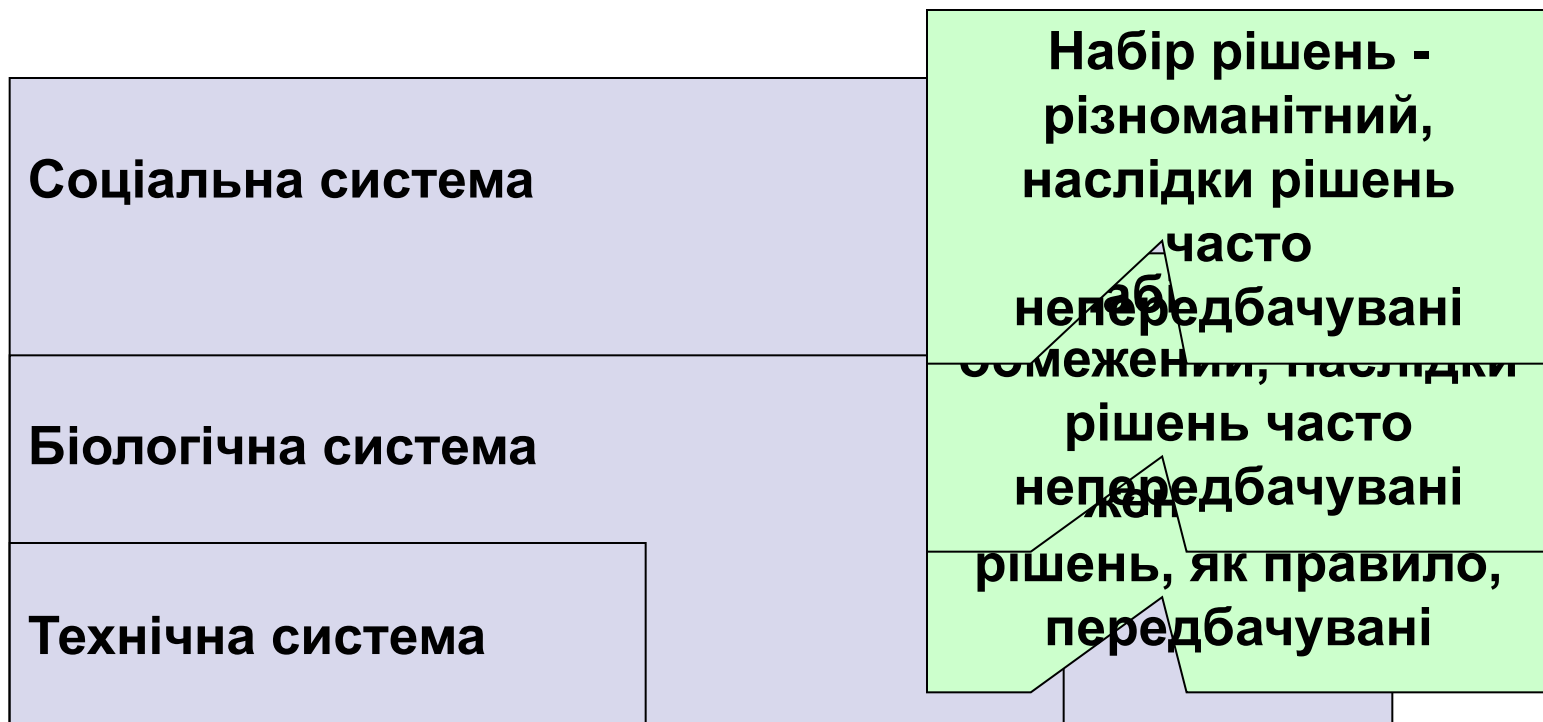




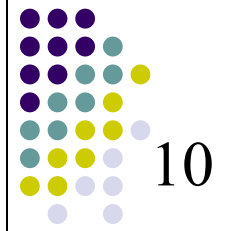
# Сутність управлінських рішень



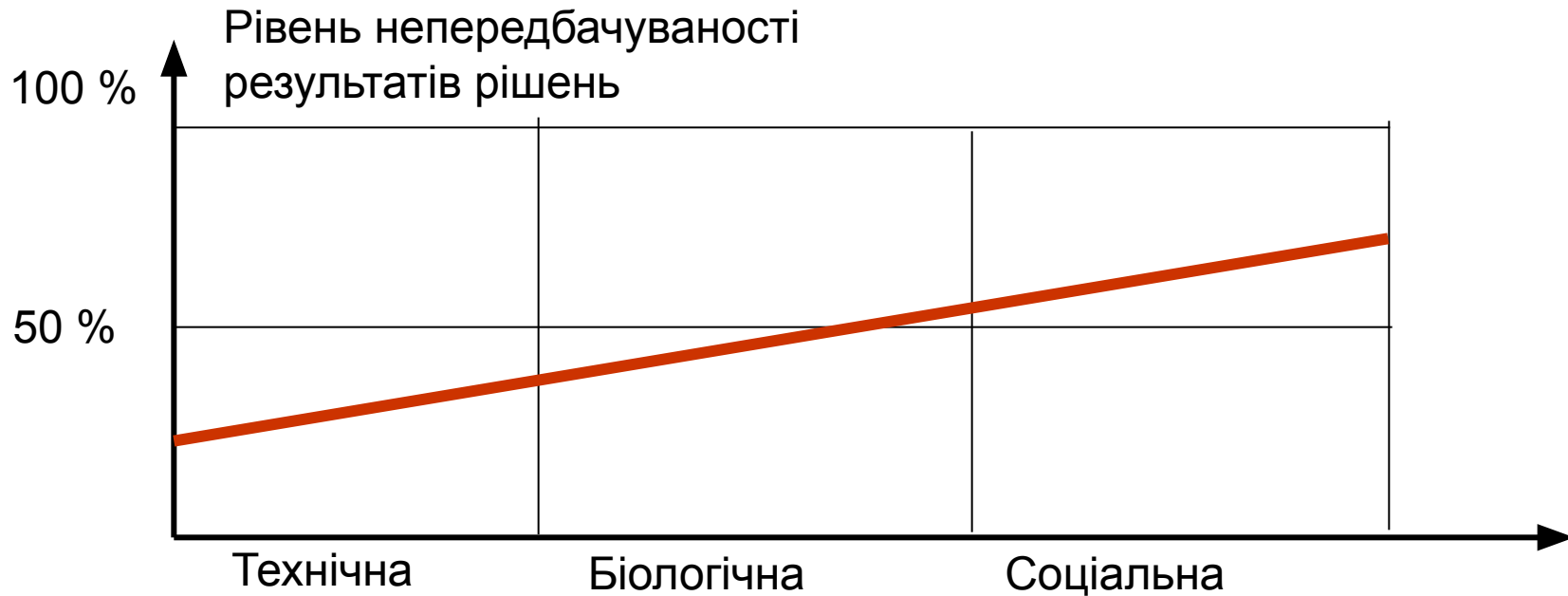
- **Області рішень** – рішення може прийматись людиною в трьох основних системах



# Сутність управлінських рішень

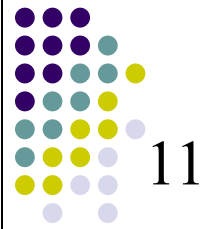


- **Люди** – найбільша цінність в організації, але, в той самий час – вони найменш передбачувані в діях, реакціях, рішеннях



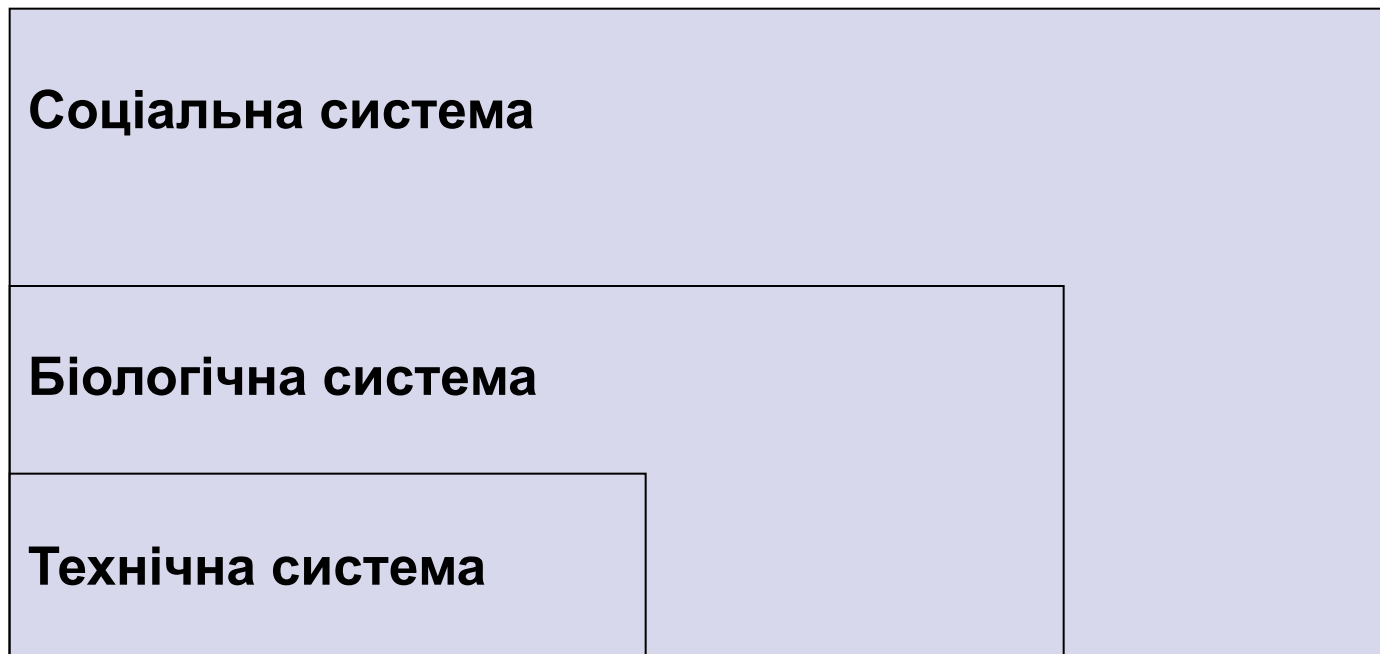
Тенденція зміни непередбачуваності (ризик) результатів реалізації рішень у різних системах

# Сутність управлінських рішень



11

- **Складові соціальної системи –**  
соціальна система може включати біологічну та технічну, біологічна - технічну



**Соціо-технічна система**

- **Керівник** – співробітник, до функціональних обов'язків якого належать дії щодо управління діяльністю інших співробітників (підлеглих)
  - Рішення, що приймаються керівником у соціальній системі є **управлінськими рішеннями**
  - **Керівник – особа, що приймає рішення (ОПР)**
- **Управлінське рішення** – це вибір альтернативи, спрямований на досягнення цілей організації, який здійснює керівник у межах його посадових повноважень

# Управлінське рішення як результат управлінської діяльності

- **Керівник** до початку виробничого процесу створює його модель ...

Модель

Цілі, форми конкретної діяльності,  
ресурси та можливості, імовірні труднощі  
та шляхи їх подолання

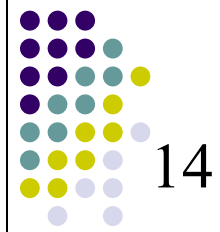


Управлінське рішення

Спрямовує, організує та стимулює

Трудова діяльність колективу

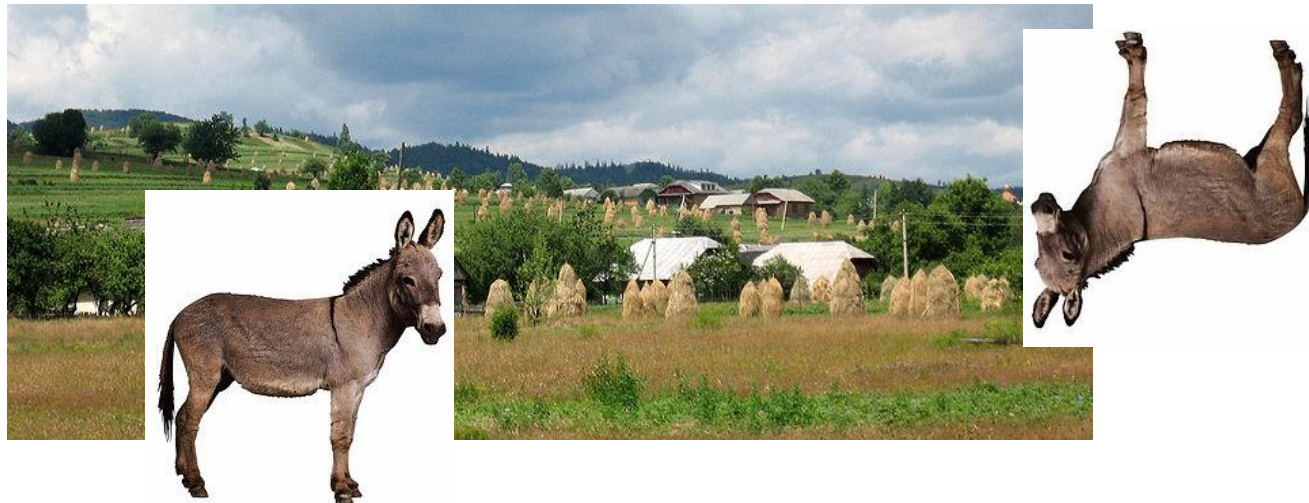
# Управлінське рішення як результат управлінської діяльності



- У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення
- Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети
- **Процедура** підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень представляє собою **безперервний замкнутий цикл з восьми етапів**

# Управлінське рішення як результат управлінської діяльності

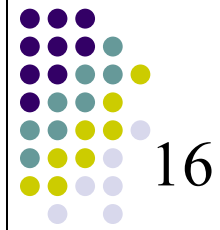
Кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою є **рішення керівника**, тобто **вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих**



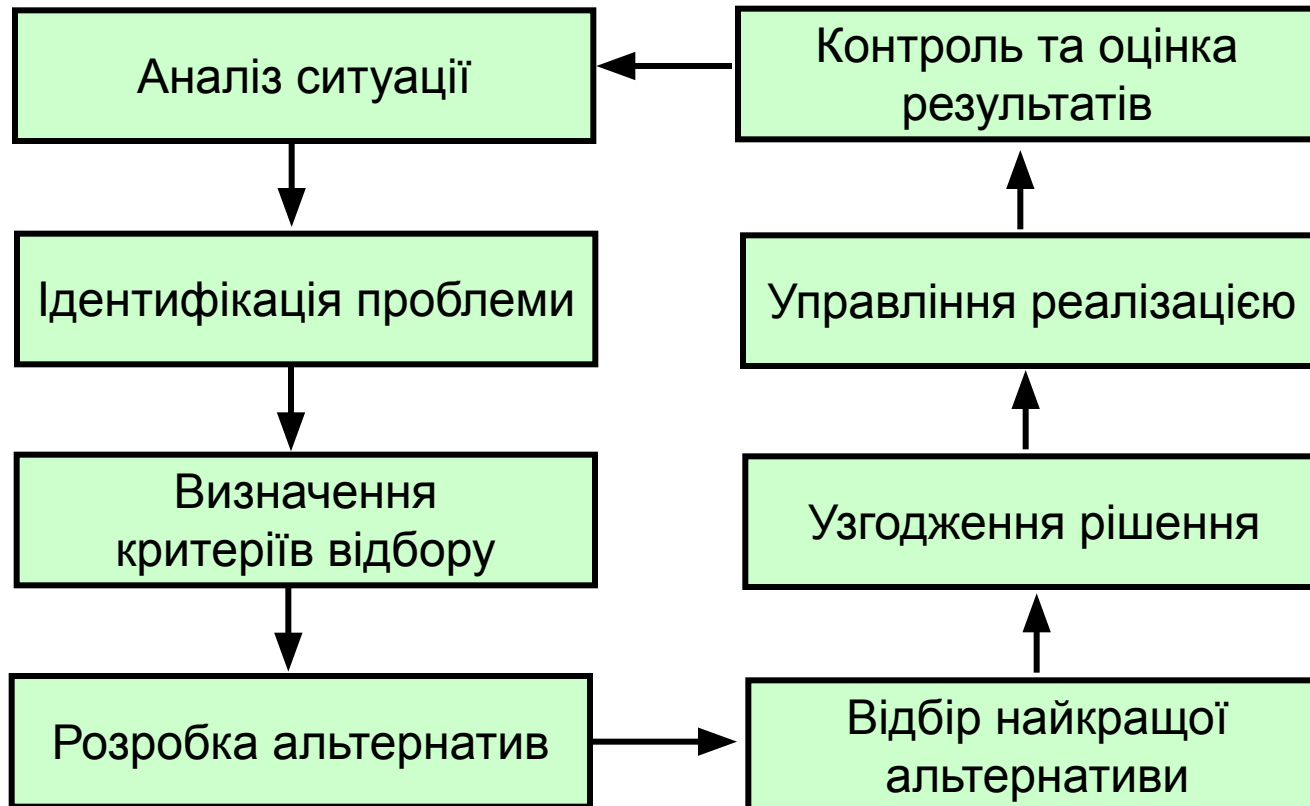
Французький учений, фізик, логік Жан Буридан склав дотепну притчу про осла, який здох з голоду, оскільки не зміг вибрати одного із двох однакових оберемків сіна, які залишив йому господар

В енциклопедії рішення визначається як **"один із необхідних моментів вольової дії"**

# Управлінське рішення як результат управлінської діяльності

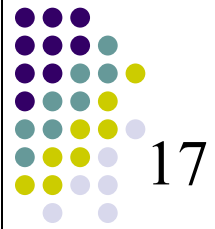


Процедура підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень



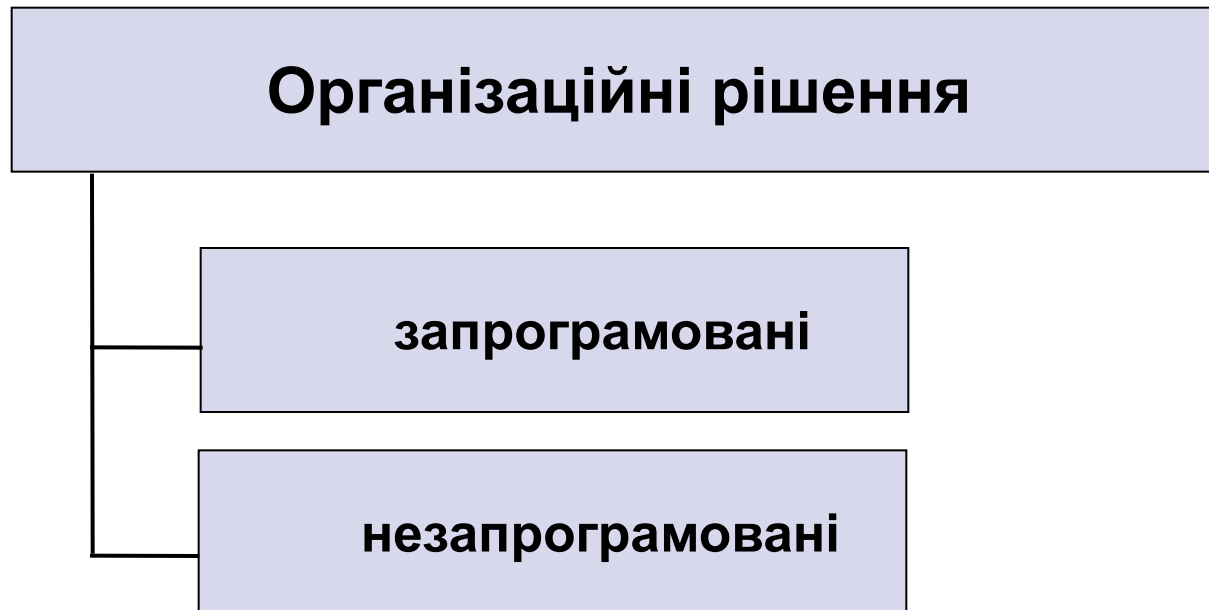


# Класифікація управлінських рішень



- За роллю в досягненні цілі організації:
  - стратегічні й тактичні
- За часовим горизонтом:
  - прогностні, планові, оперативні
- За результатами:
  - вірогідні, детерміновані
- За мірою жорсткості:
  - директивні, рекомендувальні, орієнтуючі
- За періодом дії:
  - довгострокові, середньострокові, короткострокові
- За функціональним змістом:
  - організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі

Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють рішення ...



Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.

- **Організаційні рішення** – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою
- **Мета організаційного рішення** – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань
- Організаційні рішення ділять на дві групи:
  - запрограмовані
  - незапрограмовані

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.

- **Запрограмовані рішення** – це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються
  - Вони пропонують набір стандартних дій:
    - вимагають від керівника інструктажу
    - сигналу про початок дій
    - контролю
    - стимулювання

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.

- **Незапрограмовані рішення** пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника
  - дослідження проблем
  - розробки альтернатив
  - вибір варіантів
  - навчання підлеглих

- **Наукова обґрунтованість**
- **Цілеспрямованість**
- **Кількісна і якісна визначеність**
- **Правомірність**
- **Оптимальність**
- **Своєчасність рішень**
- **Комплексність управлінських рішень**
- **Гнучкість**
- **Повнота оформлення**

- **Наукова обґрунтованість**

- передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності

- **Цілеспрямованість**

- зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління

- **Кількісна і якісна визначеність**

- Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, яке розробляється
- Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно

- **Правомірність**

- Будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи



- **Оптимальність**

- Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності, максимум прибутку за мінімальних витрат

- **Своєчасність рішень**

- означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів

- **Комплексність управлінських рішень**

- передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємства

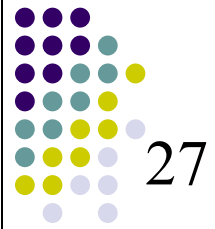
- **Гнучкість**

- Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення

- **Повнота оформлення**

- Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань
- Рішення слід формулювати чітко, лаконічно

# Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень



- Особистісні оцінки керівника
- Середовище прийняття рішення
  - Визначеність
  - Ризик
  - Невизначеність
- Інформаційні обмеження
- Поведінкові обмеження
- Негативні наслідки
- Взаємозалежність рішень

# Моделі прийняття управлінських рішень



Найменування моделі	Базові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	<p><u>Особа, що приймає рішення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення</li> <li>- має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки</li> <li>- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості</li> <li>- завжди має на меті максимізацію кінцевого результату</li> </ul>	<p>Прийняття програмованих рішень</p> <p>Достатність необхідної інформації</p>
Поведінкова модель	<p>Обмежена раціональність</p> <p>Досягнення задоволеності</p>	<p><u>Особа, що приймає рішення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення</li> <li>- не має повної інформації про всі можливі альтернативи</li> <li>- не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи</li> </ul>	<p>Обмеженість або відсутність інформації</p>
Ірраціональна модель		<p>Рішення приймаються без дослідження альтернатив</p>	<p>Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються</p> <p>Вирішення проблем в умовах дефіциту часу</p> <p>Достатність влади для нав'язання свого рішення</p>

- **Класична модель**

спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень

- Передбачається, що особа, яка приймає рішення повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи

- ***Основні характеристики класичної моделі*** - особа, яка приймає рішення:

- має чітку мету прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- має повну інформацію щодо можливих альтернатив і їх наслідків;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- завжди має на меті максимізацію результату діяльності організації.

- ***Характеристики поведінкової моделі*** – особа, яка приймає рішення:
  - не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
  - не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
  - не здатна (не схильна) передбачити наслідки можливих альтернатив.
- Враховуючи ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

- Два ключових поняття поведінкової моделі за Г. Саймоном
  1. Поняття “**обмеженої раціональності**”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте)
  2. Поняття “**досягнення задоволеності**”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення

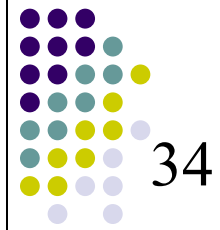
Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення)  
Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”

- **Ірраціональна модель** ґрунтується на передбаченні, що
  - рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи
- Ірраціональна модель найчастіше застосовується:
  - для вирішення **принципово нових, незвичайних рішень**, таких, які важко піддаються вирішенню;
  - для вирішення проблем в умовах **дефіциту часу**;
  - коли менеджер або група менеджерів мають **достатньо влади для нав'язування свого рішення**.

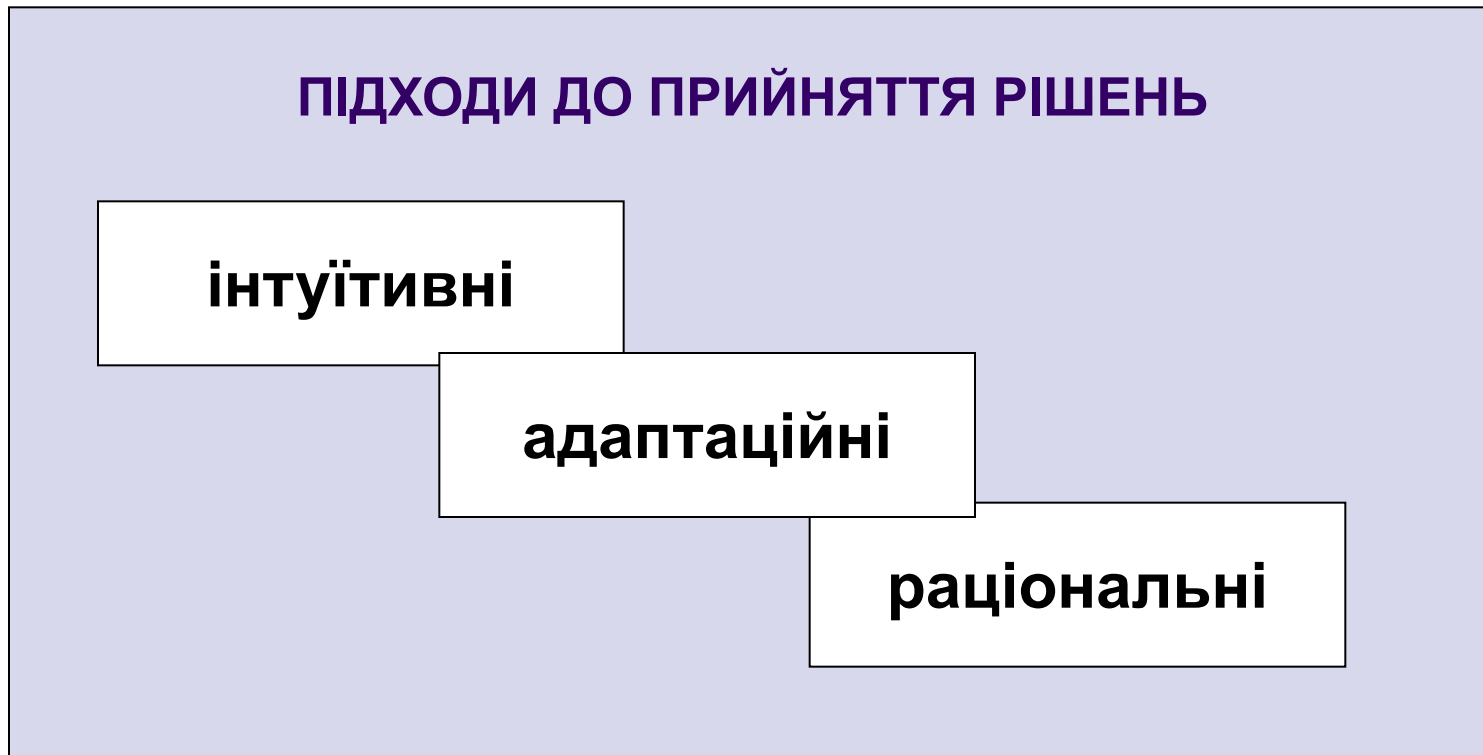


- **Управлінське рішення** – це вибір альтернативи, спрямований на досягнення цілей організації, який здійснює керівник у межах його посадових повноважень

# Підходи до прийняття рішень



Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.



Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.

- **Інтуїтивні рішення** ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на "шостому почутті" і на тому, що вибір правильний
- Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу
- Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.

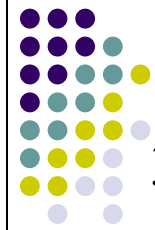
- **Адаптаційні рішення** базуються на аналогії з минулими успішними діями
- Вони приймаються за умови, що є добрі загальні знання, досвід, здоровий глузд
- Недоліками такого рішення є те, що
  - здоровий глузд зустрічається рідко
  - необхідний досвід може бути відсутній
  - обставини можуть не відповідати тим, які вже були

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.

- **Раціональні (аналітичні) рішення** ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми
- Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів

- **Технології розробки управлінських рішень включають:**
  - Методи та засоби збирання та обробки інформації
  - Прийоми ефективного впливу на персонал
  - Принципи, закони та закономірності організації та управління
  - Системи контролю
- **Технології розробки управлінських рішень**
  - **Цільові**
    - Ініціативно-цільова
    - Програмно-цільова
    - Регламентна
  - **Процесорні**
    - Інструментарій підтримки цільових технологій

# Різновиди технологій прийняття рішень



39

## Методи прийняття рішень

- До основних методів прийняття управлінських рішень належать:
  - матричний
  - теорії ігор
  - дерево рішень
  - аналітично-систематизаційний
  - ділових ігор
  - груповий тощо



- **Матричний** – це занесення до матриці усіх можливих наслідків реалізації рішення
- **Теорії ігор** – це розрахунки можливих дій «противника», конкурента, інших сторін, які беруть участь у конфліктній ситуації
- **Дерево рішень** – це з'ясування розгалуження проблем і рішень шляхом теорії графіків та ймовірності (буде чи не буде)



- **Аналітично-систематизаційний** – це сукупність трьох складових:
  - аналізу ситуації
  - аналізу проблем
  - аналізу рішень
- **Ділових ігор** – це імітаційна гра, яка імітує діяльність керівників і дає можливість передбачити причини, що змінюють ситуації в організації
- **Груповий** – це створення деякими організаціями груп для прийняття важливих рішень

- **Економіко-математичні моделі та методи (EMMM)** прийняття рішень
  - Лінійне математичне програмування
  - Імовірнісні процедури
  - Управління запасами
  - Сітьові (мережеві) моделі
  - Інші лінійні й нелінійні процедури

- **Якість управлінського рішення** – це ступінь відповідності УР внутрішнім вимогам (стандартам) організації
- Якість УР формується якістю кожного з етапів розробки та реалізації УР

- **Елементи, що впливають на якість управлінського рішення –**
  - Інформація
  - Набір цілей управління
  - Методи розробки УР
  - Набір об'єктів, що входять до концептуальної моделі підприємства
  - Управлінська технологія, що використовується
  - Обрані властивості процесу розробки УР
  - Форма подачі УР
  - Організаційний аудит