



- Вы испытываете затруднения в в таком важном деле как принятие решений. Не знаю, должен ли я Вас уволить вас за это или нет. Возможно. Я не уверен.

# УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

10.02.2012

# РІШЕННЯ:

Быть или не быть, вот в чем вопрос. Дстойно ль Смиряться под ударами судьбы, Иль надо оказать сопротивление И в смертной схватке с целым морем бед Покончить с ними? Умереть. Забыться. И знать, что этим обрываешь цепь Сердечных мук и тысячи лишений, Присущих телу. Это ли не цель Желанная? Скончаться. Сном забыться. **Уснуть... и видеть сны?** Вот и ответ.

To be, or not to be: that is the question: Whether 'tis nobler in the mind to suffer The slings and arrows of outrageous fortune, Or to take arms against a sea of troubles, And by opposing end them? To die: to sleep; No more; and by a sleep to say we end The heart-ache and the thousand natural shocks That flesh is heir to, 'tis a consummation Devoutly to be wish'd. To die, to sleep;

- Це вибір альтернативи
- Будь які дії людини зумовлені прийнятим рішенням.
- Рішення є універсальною формою поведінки, що зумовлює свідомість та цілеспрямованість людської діяльності

# ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

- **Мета:** рішення приймається виходячи із потреб людини (організації)
- **Наслідки:** вибір людини впливає на неї та на оточуючих її близьких людей. Рішення керівника організації впливає на співробітників та партнерів організації
- **Виконання:** ініціатива любить автора. У приватному житті той, хто приймає рішення є його виконавцем. Керівник приймає рішення, виконують – підлеглі.
- **Професіоналізм:** у приватному житті кожна людина приймає рішення виходячи з власного досвіду та інтелекту. У професійному житті рішення приймає людина, яка має чітко визначені професійні компетенції.

# ПРИЙНЯТИ РІШЕННЯ

## Ситуація:

Осінь, злива. Ви поспішаєте на важливу ділову зустріч у двомісному автомобілі. Проїжджаючи поряд із зупинкою Ви бачите двох осіб: дівчину (хлопця) Вашої мрії та людину похилого віку - старого приятеля Ваших батьків. Як Ви поступите у даній ситуації?

# УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ

- ◎ Це вибір альтернативи, яку здійснює керівник в межах його посадових повноважень, керуючись поставленою перед організацією метою.
- ◎ прийняття рішення – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

# ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ◎ Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.
- ◎ Час, який відводиться менеджеріві для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

# ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ◎ Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.
- ◎ Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.



# ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- ⦿ Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

# ЯК САМЕ ПРИЙМАЮТЬСЯ РІШЕННЯ?

- ⦿ Як Ви приймаєте рішення щодо купівлі одягу?
- ⦿ Виконання курсової роботи, домашньої роботи?
- ⦿ Як Ви приймаєте рішення щодо відвідання подруги, вечірки?

# ТРИ ОСНОВНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ:

- ⦿ класична модель;
- ⦿ поведінкова модель;
- ⦿ ірраціональна модель.

# КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ

- **раціональність** 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 такі:

- особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації та всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

# КЛАСИЧНА МОДЕЛЬ

- Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають чисельні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

# ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ

Основні характеристики:

- ⦿ особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- ⦿ особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- ⦿ особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

# ПОВЕДІНКОВА МОДЕЛЬ

Враховуючи ці характеристики Г.Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

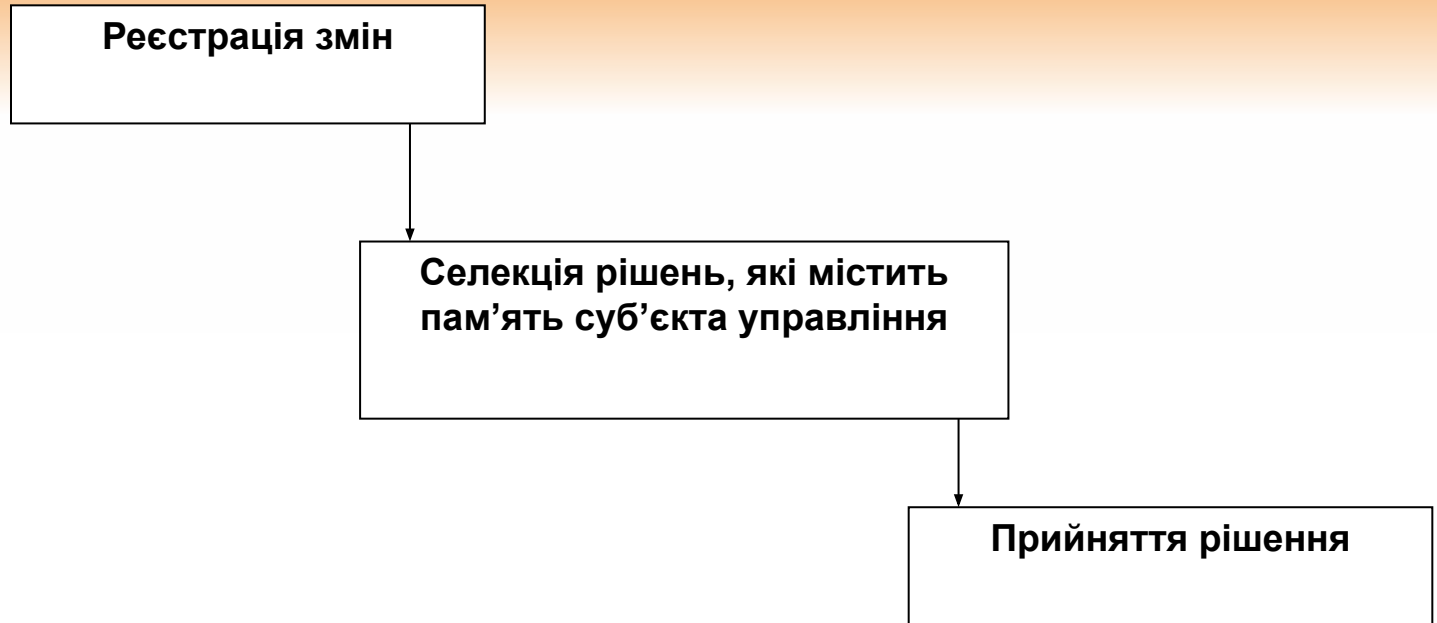
- 1) поняття “обмеженої раціональності”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);
- 2) поняття “досягнення задоволеності”. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Тобто менеджер намагається “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

# ІРРАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ

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

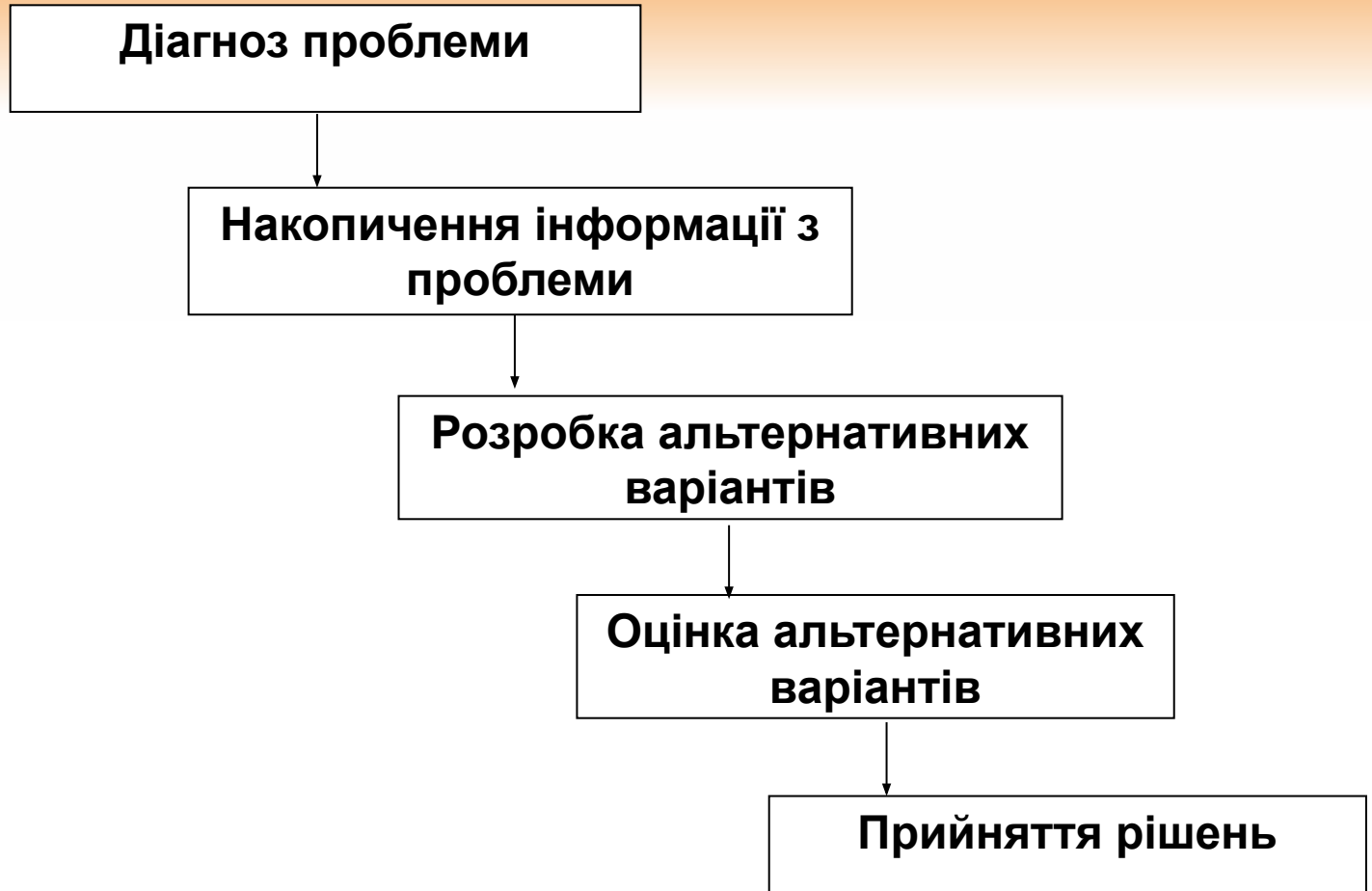


# ІНТУЇТИВНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ



За інтуїтивної технології досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях, що накопичив даний суб'єкт управління й визначає саме рішення. Отже, якщо у минулому накопиченому досвіді суб'єкта управління не було прийнято аналогічних рішень, імовірність прийняття помилкового рішення зростає.

# РАЦІОНАЛЬНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



# ДІАГНОЗ ПРОБЛЕМИ

- виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя поміж змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на закладі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

# НАКОПИЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПРОБЛЕМУ

означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

**1) об'єктивність** – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:

- повноти інформації;
- точності інформації;
- несуперечливості інформації;
- переконливості інформації;

**2) лаконічність** – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

**3) актуальність** – це відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

**4) своєчасність** – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

**5) комунікативність** – це властивість інформації бути зрозумілою для того, кому вона адресована.

# РОЗРОБКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ

— означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- ✓ взаємовиключність альтернатив – впливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;
- ✓ забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливість порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги має гарантувати однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та врахування усього комплексу результатів їх реалізації.

# ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ



# ОЦІНКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВАРІАНТІВ.

Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за критеріями:

- ✓ реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив (юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо).
- ✓ відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;
- ✓ прийнятність наслідків реалізації альтернативи.
- ✓ основні (пов'язані з досягненням мети) і побічні результати;
- ✓ безпосередній період реалізації альтернативи та майбутні періоди.

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ.

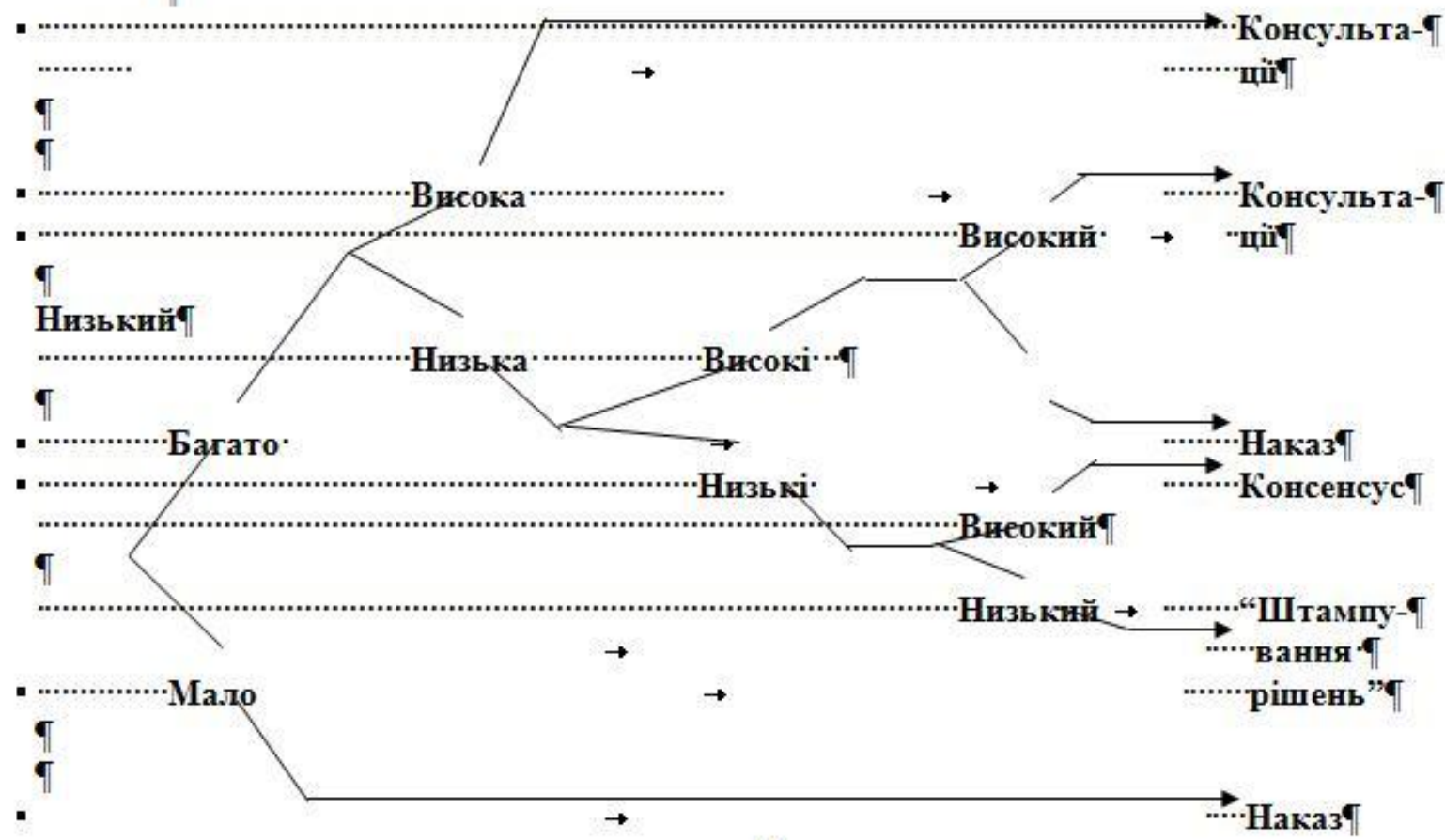
На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на закладі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення суб'єкт управління має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об'єкт управління. Ці знання впливають з досвіду та інтуїції суб'єкта управління.



# МОДЕЛЬ РІКА РОСКІНА – ДЕРЕВО РІШЕНЬ

має форму дерева рішень, яке містить 4 змінних фактори:

- ⦿ часовий фактор;
- ⦿ ступінь довіри менеджера до підлеглих;
- ⦿ важливість прийняття правильного рішення;
- ⦿ важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.



# ВПЛИВ ТИПУ ПРОБЛЕМИ НА ВИБІР СТИЛЮ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

<i>Тип проблеми</i>	<i>Стиль вирішення проблеми</i>
Коли:	
1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	<b>1. Наказ</b> Рішення приймається начальником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
1. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	<b>2. Консенсус</b> Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
1. Якість та згода однаково важливі	<b>3. Консультації</b> Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих
1. Ні якість, ні згода не є критично важливими	<b>1. “Штапування рішень”.</b> Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю “штапується”

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

- ⦿ Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.
- ⦿ Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворот; поміняти місцями тощо.
- ⦿ Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

- ⊙ Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби “мозковий штурм” не перетворився на звичайну нараду слід дотримуватись певних правил:
  - не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;
  - ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
  - заохочується вільне творче мислення;
  - забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;
  - заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на закладі інших тощо.

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

- ⦿ Метод “Конференція ідей”. Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до “конференції ідей” осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

- ⦿ Метод “Коллективного блокноту” поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

- ⦿ Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:
  - ▣ яке нове застосування об'єкту можна запропонувати?
  - ▣ які модифікації об'єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
  - ▣ що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
  - ▣ що можна на об'єкті замінити і т.д.?



# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

- ⦿ Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:
  - а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
  - б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
  - в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
  - г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
  - д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;
  - ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

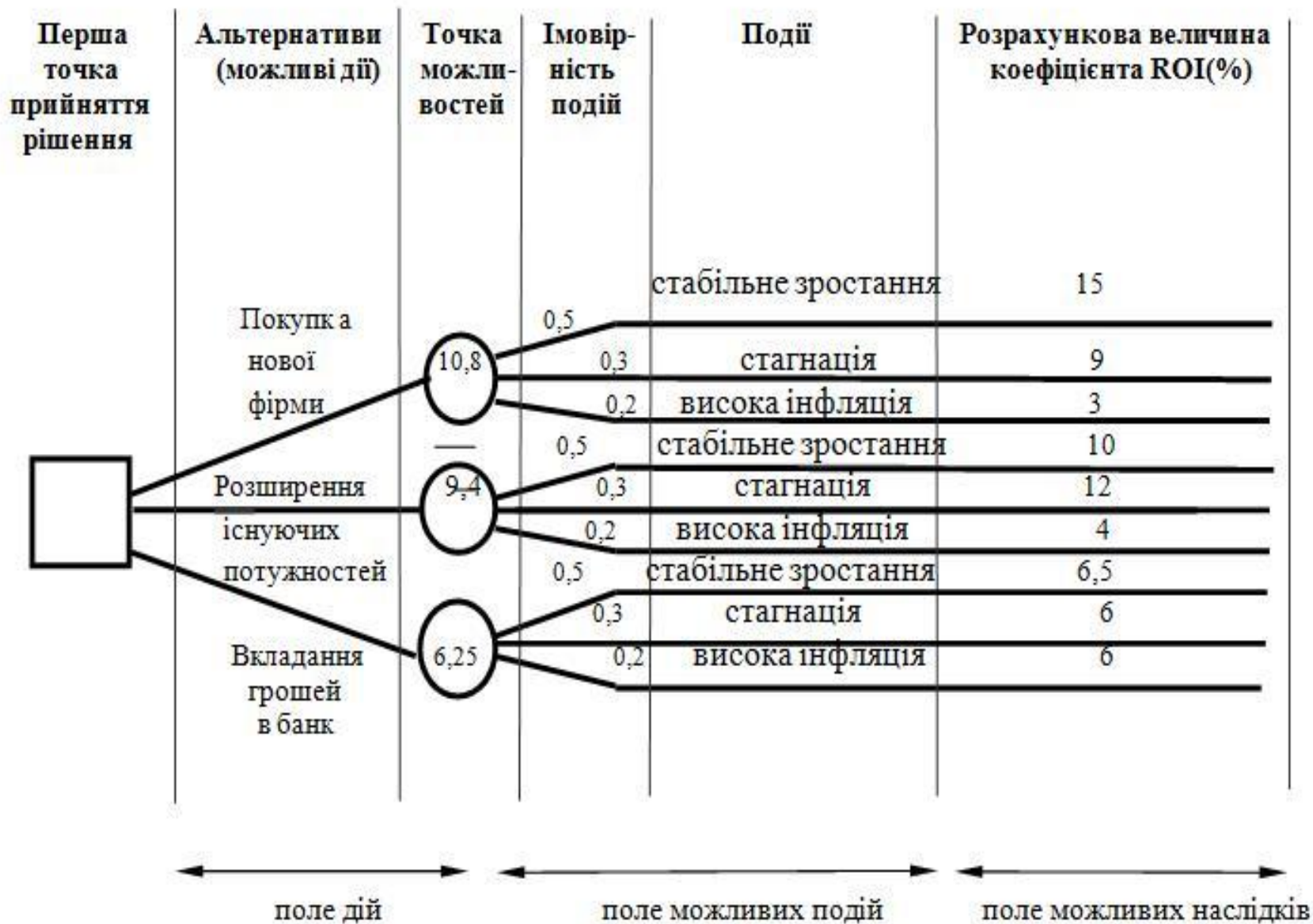
- ⦿ Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, декілька з яких може мати практичний інтерес.

# ЯКИЙ МЕТОД ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ?

- ⊙ <http://video.management.com.ua/2010/05/11/yak-shvydko-prydumaty-novu-svizhu-j-tsikavu-ideyu-frahment-kf-what-women-want/>
- ⊙ <http://rutube.ru/tracks/1701945.html>

**Як швидко придумати нову, свіжу й цікаву ідею  
(фрагмент к/ф “What Women Want”)**

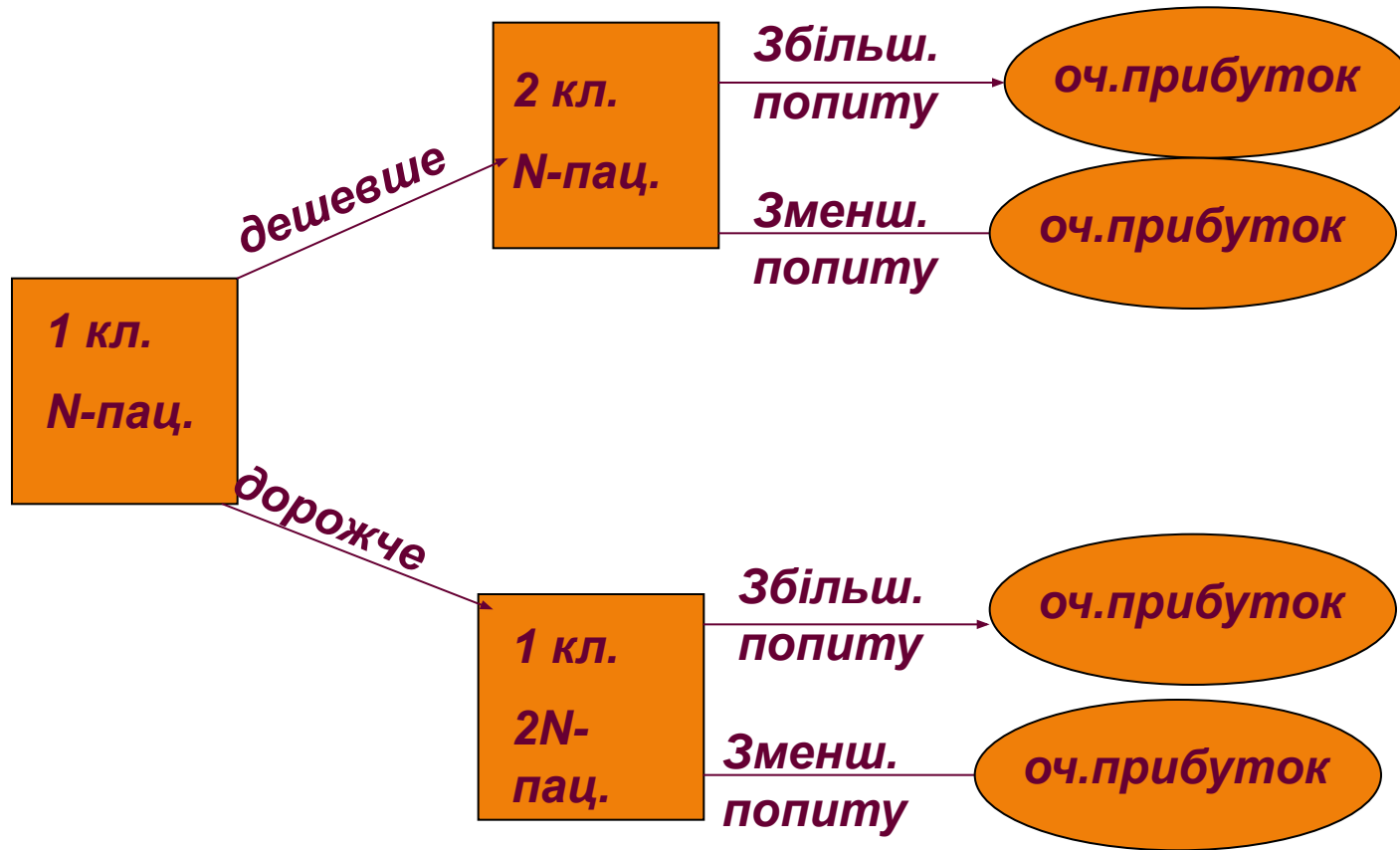




# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ:

Власник приватної клініки краси за чотири роки функціонування побачив, що попит на такі послуги значно більший, ніж передбачалося. Зараз йому необхідно прийняти рішення щодо розширення. Збільшення ліжок у існуючій клініці в два рази пов'язано з її повним закриттям на деякий час, тому за розрахунками виходить дорожче, ніж відкриття нової клініки в іншому місці. Проте витрата коштів на відкриття нової клініки зараз, коли зростання попиту уповільнюється є не дуже ефективною інвестицією. З чим пов'язано прийняття рішення щодо збільшення потужності клініки?

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ МЕТОД ПОБУДОВИ ДЕРЕВА РІШЕНЬ



# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

## **Ситуація:**

Після напруженого робочого дня Ви поспішаєте додому і раптом пригадуєте, що сьогодні мати має день народження. Починаєте пригадувати дату, здається ні, не сьогодні. Всі магазини вже зачинено, залишилися декілька відчинених кіоски з квітами.

Альтернативи: Якщо день народження не сьогодні і Ви не принесете квіти, то ситуація нейтральна. Якщо мати не має сьогодні день народження, а Ви принесете квіти, вона може подумати, що Ви щось накоїли (перевірити на тверезість). Якщо в неї дійсно день народження і вчасно принесете квіти, то вона буде безмежно вдячна. Якщо в неї день народження, а Ви її не привітаєте, то.....

Яке рішення прийняти ?



# ПРИКЛАД ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ МЕТОДОМ ТЕОРІЇ ІГОР

Рішення	Не день народження	День народження	
Без квітів	0	-	-
З квітами	+	++	+

Для кожного з рішень обирається найгірший результат, який записується у праву колонку. Потім з найгірших результатів обираємо кращий.

Рішення: купити квіти.