­­МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

­

Реферат

з курсу «Теорія Прийняття Рішень»

Класифікація і топологія рішень

для студентів базового напрямку 6.08.04 "Комп’ютерні науки"

(заочна форма навчання)

Варіант 10

Виконав студент гр. КНз-3

Чалий Михайло

­­

Львів 2015

Зміст

[Класифікація управлінських рішень 4](#_Toc422861208)

[Типологія рішень 12](#_Toc422861209)

[Проблеми та їх вирішення 14](#_Toc422861210)

[Список літератури 16](#_Toc422861211)

# Класифікація управлінських рішень

Процес управління відрізняється динамічністю. Зміни зовнішнього і внутрішнього середовища породжують необхідність прийняття різноманітних управлінських рішень. До основних чинників, який впливає на організацію та функціонування системи, відносяться техніко-технологічні, соціально-економічні та регіональні. У зв'язку з цим виділяють дві групи завдань, що потребують вирішення: функціональні і ситуаційні. ***Функціональні*** обумовлені поділом праці в організації, повноважень окремих працівників, і носять, як правило, стандартний характер. ***Ситуаційні -*** з'являються в результаті порушень взаємодії підсистем і елементів організації або під впливом вищевказаних факторів.

Швидкість реакції на раптові зміни ситуації (умов функціонування) характеризує адаптивні властивості організації, межі її управлінських можливостей. Якщо ситуація змінюється швидше, ніж час відповідної реакції підприємства, то воно переходить у ранг некерованого.

Існує точка зору, що структура підприємства повинна (з урахуванням забезпечення) формуватися виходячи, по-перше, традиційно функціональної спеціалізації управлінських робіт, по-друге, з необхідності мати підрозділи проблемно орієнтовані. Дані ситуаційні підрозділи можуть функціонувати тимчасово і при необхідності скасовуватися.

У спеціальній літературі автори виділяють різні ознаки рішень. Зокрема, різноманіття управлінських рішень і особливості їх розробки розкриває класифікація, наведена на рис. 2.1.

В даному розгляді наведемо наступну класифікацію управлінських рішень.

По джерелу виникнення рішення ділять на ініціативні, за приписом, за пропозицією "знизу". У психологічному аспекті найбільшу трудність представляє ситуація розробки рішення по розпорядженню, так як систематичне "нав'язування" рішень може завдати шкоди прояву ініціативи людей.

З юридичного оформлення рішення можуть бути у вигляді плану, розпорядження, інструкції; за способом фіксації вони поділяються на усні і письмові. Класифікуючи управлінські рішення за наказом юридичного оформлення, варто пам'ятати про різницю між наказом і розпорядженням.

Наказ - найбільш категорична форма рішення, що зобов'язує підлеглих точно виконати рішення у встановлені терміни.

Підставою для наказу служать постанови або розпорядження уряду, рішення вищих органів управління, керівників.

Розпорядження - це різновид наказу, спрямована на вирішення приватних питань, що виходить не тільки від керівників, але і від інших осіб в межах їх компетенції.

По суб'єкту, що приймає рішення, виділяються рішення: індивідуальні, колективні та колегіальні.

Управлінські рішення



*Рис. 1.* Варіант класифікації управлінських рішень

Перші приймаються особисто керівниками, другі-колективами підприємств і організацій, треті - колегіальними органами (радами, правлінням тощо).

За ступенем унікальності рішення поділяються па рутинні і новаторські. Новаторське рішення відрізняється специфікою у побудові процесу прийняття рішень і в змісті окремих його етапів.

За методами розробки розрізняють кількісні рішення, що включають методи математичного програмування, статистичні методи, а також евристичні рішення, засновані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань особи, що приймає рішення (ОПР). Використання методів математичного програмування дозволяє за заздалегідь заданими параметрами знаходити оптимальне рішення.

За ступенем невизначеності, яка залежить від кількості інформації, наявної в розпорядженні ОПР, рішення поділяють:

* на ***детерміновані,*** прийняті в умовах визначеності, при наявності повної інформації;
* ***імовірнісні,*** що приймаються в умовах ймовірнісної визначеності (ризику);
* ***невизначені,*** що приймаються в умовах невизначеності, тобто при відсутності необхідної інформації по проблемі.

Управлінські рішення можна класифікувати і з позиції кількості розглянутих цілей як одноцелевые і багатоцільові.

За ступенем регламентації, тобто наскільки жорстко встановлені строки та умови дії підлеглих, розрізняють рішення регламентують, орієнтуючі і рекомендують.

***Регламентують*** рішення повністю спрямовують діяльність підлеглих, виключаючи їх самостійність. Від підлеглих в цьому разі вимагається лише безумовна старанність.

***Орієнтуючі*** рішення однозначно визначають лише основні моменти діяльності, у вирішенні другорядних питань допускається прояв самостійності підлеглих.

***Рекомендують*** рішення контурно позначають можливості діяльності підлеглих, надаючи широкий вибір конкретних шляхів і прояву ініціативи.

По функціональному призначенню (утримання) управлінські рішення представляються широким спектром класів. Стосовно до організації найбільш часто зустрічаються економічні, соціальні, технічні, виробничо-технологічні, політичні, комунікативні та організаційні рішення.

***Економічні*** рішення пов'язані з підвищенням економічної ефективності діяльності організації.

Вони покликані дати відповіді на питання:

* що економічно доцільно виробляти;
* яка кількість продукції знайде збут;
* який рівень виробничих витрат оптимальний;
* за якою ціною слід реалізовувати готову продукцію;
* які економічні вигоди дасть виробництво інвестору і суспільству в цілому?

***Соціальні*** рішення спрямовані на поліпшення умов праці, побуту і відпочинку працівників організації.

***Технічні*** рішення притаманні виробничим організаціям; являють собою продуктивний спосіб виконання взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення матеріальних об'єктів з допомогою засобів і предметів праці, що проявляється у вироблених пристроях, спорудах, виробах, конструктивних елементах, сукупності конструктивних елементів, що знаходяться у функціонально-конструктивному єдності і т. д.

***Виробничо-технологічні*** рішення також притаманні виробничим організаціям та можуть являти собою ефективні способи отримання речовин, створення матеріальних об'єктів, які є сукупністю взаємопов'язаних елементів, інгредієнтів, покриттів, ізоляцій, провідників енергії, лікувальних, косметичних, харчових, кормових і інших речовин, хімічних реагентів, речовини випромінювачів і речовини поглиначів випромінювань, поверхнево-активних, біологічно активних речовин, отрутохімікатів, стимуляторів росту і т. д.

***Політичні*** рішення - свідомий вибір найкращого варіанту політичних дій організації в тій чи іншій функціональної області (маркетинг, кадри, асортимент, збут, ціни тощо). При цьому політичне рішення являє собою здійснюваний у колективній або індивідуальній формі процес визначення завдань політичної дії, етапів, способів їх досягнення, пов'язаних із реалізацією влади в організації.

***Комунікативні*** рішення передбачають заходи по встановленню, підтримці і вдосконаленню зв'язків організації з суб'єктами зовнішнього середовища, а так само організацію зв'язків між елементами організаційної структури самого підприємства.

***Організаційні*** рішення спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності організації за рахунок структурних змін, вдосконалення системи організації праці працівників, впровадження наукової організації праці (НОТ).

Організаційні рішення в рамках вирішення проблем організації покликані дати відповіді на наступні питання:

* де географічно слід розмістити виробництво;
* які виробничі приміщення будуть потрібні для організації виробництва;
* які потреби в персоналі;
* які конкретні заходи необхідно реалізувати для задоволення виробничих потреб підприємства?

За періодами дії (реалізації) управлінські рішення діляться на довгострокові (перспективні) і короткострокові (оперативні).

***Перспективні*** рішення у зв'язку з довгостроковістю їх реалізації та супутнім цього періоду невизначеністю описуються в загальних рисах і лише задають напрями для реалізації конкретної мети.

***Оперативні*** рішення передбачають заходи та реалізації прогнозів розвитку подій (конкретні види робіт, терміни їх виконання і виконавців).

Для розробки та прийняття адекватного управлінського рішення в розглянутій проблемі ця робота повинна будуватися на науковій класифікації управлінських рішень.

В даний час використовується типологія управлінських рішень, сформована на різноманітних класифікаційних ознаках.

Найбільш широко поширена їх класифікація за такими підставами:

1. сфера діяльності;
2. терміни дії;
3. цілі;
4. вид ОПР;
5. унікальність управлінського рішення;
6. повнота вихідної інформації;
7. ступінь обґрунтованості рішення;
8. ранг управління;
9. масштабність рішення;
10. об'єкт впливу рішення;
11. метод формалізації;
12. форма відображення;
13. спосіб передачі.

В залежності від ***сфери діяльності*** в запропонованій класифікації виділяють економічні, організаційні, технічні, комунікативні тощо управлінські рішення. Економічні рішення покликані дати відповідь на питання:

* що виробляти;
* яка кількість продукції знайде збут;
* який рівень виробничих витрат оптимальний;
* за якою ціною слід реалізовувати готову продукцію;
* які економічні вигоди дасть виробництво інвестору і суспільству в цілому?

Організаційні рішення передбачають вирішення проблем організації виробництва продукції і дають відповіді на наступні питання:

* де географічно слід розмістити виробництво;
* які виробничі приміщення будуть потрібні для організації виробництва;
* які потреби в персоналі?

При цьому організаційні рішення повинні містити конкретні заходи щодо задоволення виробничих потреб підприємства.

Технічні управлінські рішення вирішують проблему вибору технології виробництва продукції, технічного оснащення виробничих підрозділів фірми та їх вдосконалення.

Комунікативні рішення передбачають заходи по встановленню, підтримці і вдосконаленню зв'язків організації з суб'єктами зовнішнього середовища, а також організацію зв'язків між елементами організаційної структури самого підприємства.

Виходячи з ***термінів дії*** і впливу на перспективи розвитку управлінські рішення поділяють на оперативні, тактичні і стратегічні. ***Оперативні*** рішення виконують коригувальну роль безпосередньо в ході виробничої діяльності підприємства, вирішуючи раптово виникають проблеми, що не терплять зволікання. ***Тактичні*** управлінські рішення, як правило, орієнтовані на коротко - і середньострокову перспективу та проблеми виробничо-технічного характеру. ***Стратегічні*** управлінські рішення покликані забезпечити виконання організацією її місії і, за рахунок цього, її виживання в умовах жорсткої конкуренції.

По ***цілям*** розрізняють комерційні і некомерційні управлінські рішення. ***Комерційні*** рішення передбачають здійснення дій, спрямованих на досягнення певного економічного ефекту: збільшення обсягів обороту, збільшення валового доходу або прибутку і т. п. Управлінські рішення ***некомерційного*** характеру безпосередньо не переслідують економічні цілі. Вони, як правило, спрямовані на створення соціального іміджу фірми, соціальний розвиток муніципального або регіонального співтовариства, в рамках якого функціонує організація, вирішення проблем охорони навколишнього середовища, поліпшення умов праці та відпочинку працівників, а також розвиток некомерційних напрямків діяльності організації.

В залежності від ***виду ЛІР*** і ***організації вироблення*** управлінські рішення можуть бути колективними або індивідуальними (особистими). Пріоритетність тих чи інших рішень в конкретній організації визначається стилем керівництва, ступенем централізації організаційної структури та управління, бюджетом часу для прийняття і реалізації управлінського рішення.

***Ступінь унікальності*** управлінських рішень дозволяє говорити про рутинних (нетворчих) і унікальних (творчих) рішеннях. У діяльності будь-якої організації зустрічаються як часто повторювані стандартні ситуації, так і нові нестандартні проблеми. Для подолання повторюваних проблем необхідно розробляти стандартні процедури, комплекс яких становить зміст рутинних (нетворчих) управлінських рішень. Нестандартні проблеми вимагають у кожному випадку виявлення складових елементів, наявних обмежень, вироблення та аналізу множини допустимих варіантів вирішення даної проблеми, що надає управлінського рішення творчий характер.

***Повнота вихідної інформації*** передбачає поділ управлінських рішень на рішення, прийняті в умовах визначеності, ризику і невизначеності. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів рішення. Прикладом можуть служити інвестиції в депозитні сертифікати або державні облігації. Рішення вважається прийнятим в умовах ризику, якщо відома ймовірність всіх альтернативних рішень. При цьому сума ймовірностей всіх альтернатив повинна бути дорівнює одиниці. Рішення приймається в умовах невизначеності тоді, коли неможливо визначити ймовірність потенційних результатів.

Головним чином, при прийнятті управлінського рішення ОПР ґрунтуються на інтуїції, судженнях або раціональному виборі. У відповідності з ***критерієм обгрунтованості*** управлінські рішення можуть бути інтуїтивними, сформованими на судженні, і раціональними. У свою чергу, управлінські рішення, засновані на судженні, в залежності від характеру людей, що приймають рішення, підрозділяють на урівноважені, імпульсивні, інертні і ризиковані.

За рангом управління або рівнем ієрархії управлінські рішення поділяються на рішення вищого, середнього і нижнього рівнів. У сучасних організаціях найбільша кількість рішень приймається на середньому рівні. Часто і рішення вищого рівня підготовлюються і розробляються на середньому рівні управління.

Залежно від масштабності управлінські рішення поділяють на комплексні, призначені для вирішення багатофакторних проблем, що мають складну внутрішню структуру, і приватні, які застосовуються для вирішення приватних питань діяльності організації.

По ***спрямованості*** управлінських рішень на об'єкти зовнішньої або внутрішньої середовища вони поділяються на зовнішні і внутрішні рішення. При цьому слід виходити з того, що управлінське рішення не може змінити фактори зовнішнього середовища. Зовнішнє управлінське рішення покликане коригувати зв'язку організації з навколишнім світом в інтересах здійснення місії або досягнення цілей організації.

За ***методом формалізації*** і ***подання*** управлінські рішення можуть мати вигляд текстового документа, графічної або математичної моделі. Найбільш часто використовуються комбіновані способи формалізації управлінських рішень. Наприклад, рішення про обсяги виробництва продукції може бути прийнято на основі графічного методу визначення порогу рентабельності і порогового кількості виробленої продукції. Графічні побудови при цьому, як правило, супроводжують пояснювальною запискою.

Кожне управлінське рішення вбирається в конкретну ***форму.*** Найбільш поширені такі форми: план, програма, наказ, розпорядження, вказівка і прохання. Форма відображення має велике значення в складних організаційних системах, що мають як вертикальні, так і горизонтальні управлінські зв'язки.

Розроблені управлінські рішення для їх реалізації необхідно довести до відповідних виконавців і зацікавлених осіб. У зв'язку з цим за ***способом передачі*** розрізняють вербальні, письмові та електронні управлінські рішення.

# Типологія рішень

Все різноманіття управлінських рішень в залежності від характеру проблем і методів їх рішення можна умовно розділити на типи.

Так, з урахуванням стереотипності ситуацій і використовуваним методом, виділяються програмовані та непрограмовані рішення. До програмованим зазвичай ставляться стандартні та повторювані рішення. За даними зарубіжної практики, близько 90% рішень приймаються за типових ситуацій. До таких ситуацій належать ті, що пов'язані із закупівлею товарів, формуванням асортименту, підбором кадрів і ін Для їх вирішення застосовується відома модель з внесенням необхідних коректувань на специфічні особливості. Це робиться тому, що абсолютного повторення всіх нюансів ситуації практично не буває.

До непрограммірованним відносяться рішення, прийняті в нових ситуаціях. Вони можуть носити разовий, творчий характер, багато в чому залежать від здорового глузду та інтуїції (наприклад, розробка нових технологій, виробів, формування нової структури).

Окремі автори виділяють чотири рівні рішень в залежності від творчого вкладу менеджерів в їх розробку: рутинні, селективні, адаптаційні та інноваційні.

Перший рівень - рутинні відносини. Вони приймаються згідно відпрацьованому механізму і наявної програмі дій. Важливо вивчити особливості ситуації, співвіднести її з накопиченим досвідом, взяти відповідальність за конкретні дії. У прояві творчого підходу немає необхідності, тому що всі процедури вирішення відомі.

Другий рівень - селективні рішення. Ініціатива і свобода дій на даному рівні виявляється в обмежених межах. Наприклад, при оцінці різних відомих альтернатив і виборі з них оптимальних.

Третій рівень - адаптаційні рішення. Вони розраховуються на додаткові, непередбачені труднощі. Як правило, при їх розробці поєднується використання творчого нестандартного підходу на основі нових ідей з відпрацьованими раніше можливостями. Має значення особиста ініціатива керівника для пошуку нового рішення відомої проблеми.

Четвертий рівень - інноваційний. Рішення цього рівня пов'язані зі складністю та непередбачуваністю подій. Це викликає необхідність прийняття неординарних рішень, що містять нововведення.

Характер проблеми лежить і в основі застосування системного аналізу як одного з методів обгрунтування рішень. У зв'язку з його використанням виділяються три типи проблем:

* добре структурізованние;
* слабо структурізованние;
* неструктурізованние.

Під структуризацією розуміється можливість кількісного вираження залежностей між елементами ситуації. Ступінь формалізації проблеми як ознака типізації вперше запропонована американськими фахівцями Г. Саймоном і А. Ньюеллом.

Добре структурізованние вважаються проблеми, в яких залежності між елементами ситуації можуть отримувати чисельні значення або символи. При вирішенні добре структурізованние проблем використовуються кількісні методи аналізу: лінійного, нелінійного, динамічного програмування, теорії масового обслуговування, теорії ігор, методологія яких відома як "дослідження операцій".

Слабо структурізованние є проблеми, як правило, складні, що відрізняються, в першу чергу, якісними залежностями елементів ситуації. Проте слабо структурізованние (або змішані) проблеми містять як якісні, так і кількісні елементи при переважній складі перших. Це область застосування системного аналізу. У розв'язанні подібних проблем виключається можливість побудови моделей, але не завжди. Все залежить від конкретної ситуації та прийнятності поєднання кількісних і евристичних методів.

Неструктурізованние (або якісно виражені) проблеми містять лише описи найважливіших ресурсів, ознак і характеристик, кількісні залежності між якими абсолютно невідомі. Вирішення проблем неструктурізованних виробляється з використанням евристичних методів, заснованих на інтуїції, логіці, теоретичних міркуваннях, досвід, професіоналізм особи або колективного органу суб'єкта управління. Це найбільш численний клас проблем.   
У процесі структурування проблем необхідно звести до мінімуму кількість формалізації елементів з таким розрахунком, щоб проблема набула більш визначений характер. Розв'язувана проблема, незалежно від її типу, повинна ув'язуватися з цілями управління підприємством, і на цій основі доцільно формувати процедуру вирішення ситуації.

## Проблеми та їх вирішення

Проблема (грец.) буквально означає перешкоду, труднощі, завдання. Як поняття воно виражає об'єктивно виникає в ході розвитку пізнання питання або комплекс питань, вирішення яких представляє істотний практичний або теоретичний інтерес. Весь хід розвитку людського пізнання може бути представлений як процес переходу від постановки проблем до їх вирішення, а потім до постановки нових проблем.   
Слід зазначити, що єдиної думки щодо визначення поняття "проблема" в методології науки немає. У літературі наведено більше двадцяти визначень, в яких у сукупності відзначається ряд загальних властивостей проблем:

* якщо це проблема, то її обов'язково слід вирішувати;
* неповторність ситуації вибору (ситуації абсолютно точно не повторюються);
* наявність труднощів при розгляді альтернатив вирішення проблеми;
* невизначеність наслідків прийняття рішення;
* необхідність врахування безлічі факторів;
* присутність людського чинника (ОПР або групи осіб, які розробляють рішення), а отже, суб'єктивних аргументацій з приводу вибору рішень.

Внутрішню структуру проблеми становлять такі елементи. Як предмет, об'єкт, суб'єкт, зв'язку, мета рішення.   
Предмет проблеми характеризує виникло головне протиріччя, яке виражається в питанні: "У чому суть проблеми? "

Об'єкт проблеми відповідає на запитання: "Де виникла проблема? "(У бригаді, на дільниці, в цеху, обладнанні, колективі і т.д.).

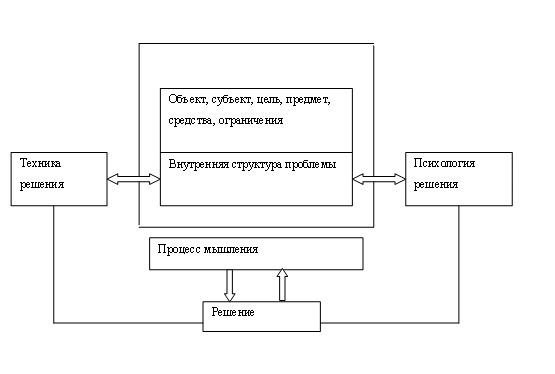
Суб'єкт проблеми той, хто пов'язаний з проблемою (соціальний, інтелектуальний її елемент).

Зв'язки проблеми характеризують як структурні межелементние зв'язку (обмеження), так і відносини з іншими проблемами. Вони відображаються в питанні: "З чим пов'язана проблема? "

Мета вирішення проблеми виражається в питанні: "Для чого необхідно вирішувати проблему? "

В описі проблеми повинні бути відображені зазначені елементи. Наприклад, при великій затовареності магазину № 2 (директор Іванова М. І) складовими проблемами будуть:   
предмет - зайве накопичення товарних запасів;

* об'єкт - магазин 2;
* суб'єкт - Іванова М.І., директор;
* зв'язку - псування товарів, зростання витрат із зберігання (внутрішні), збільшення витрат обігу організації (зовнішні);
* мета рішення проблеми - привести товарні запаси до нормативу, скоротити витрати з торгівлі, збільшити прибуток магазину і організації в цілому.

Кожен елемент проблеми може мати підпроблеми, тобто проблеми більш низького порядку. Надзвичайно важливо для вирішення проблеми правильно її сформулювати. У зв'язку з цим слід зазначити, що в проблемі виділяють "ім'я" і "формулювання". Їх не можна змішувати. Ім'я, тобто назву проблеми, як правило, буває коротким, символічним.   
А.В. Шевирьов, глибоко досліджуючи "проблему проблем", пропонує схему структури проблеми в контексті технології її рішення. [1, 38] У кілька інтерпретованому вигляді вона виглядає таким чином:   


# Список літератури

1. Юкаева В.С. Управлінські рішення: Учеб. Допомога, - М.: Видавничий дім "Дашкова К", 2006-292с.   
2. Трояновський В.М. Розробка управлінського рішення: Навчальний посібник. - М.: Видавництво РДЛ, 2006-208с.   
3. Троніна Ю.М., Масленченков Ю.С. Управлінські рішення: Учеб. Посібник для вузів. - М.: Юніті - ДАНА, 2004-310с.   
4. Глущенко В.В., Глущенко І.І. Розробка управлінського рішення. Прогнозування - планування. Теорія проектування експериментів, - м. Ж / Д., Моск. Обл.: ТОВ НВЦ "крила", 2005 - 400с., Ізд.2-е испр.   
5. Ременников В.Б. Розробка управлінського рішення: Учеб. Посібник для вузів. - М.: Юніті - ДАНА, 2007-140с.   
6. Фатхутдінов Р.А. Управлінські рішення: Підручник 5-е видання, перероб. і доп. - М.: ИНФРА - І. - 2006-314с. (Серія "Вища освіта").   
7. Смирнов Е.А. Розробка управлінських рішень: Підручник для вузів. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005-271с.   
8. Литвак Б.Г. Управлінські рішення. - М.: ЕКМОС, 2006р.   
9. Статут ЗАТ "Платошінская Птахофабрика", 2002р.