

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ

1. Сутність і функції управлінського рішення

Управлінське рішення слід відрізнити від рішень взагалі – тих, що ми приймаємо щодня. Найважливіша специфічна ознака управлінського рішення – його **безпосередня спрямованість на організацію колективної праці**. Це значно збільшує відповідальність тих, хто приймає управлінське рішення. Друга – управлінське рішення як керівний вплив на колективну працю **приймається** не будь-яким співробітником, а **тільки суб'єктом управління** (лінійним керівником, колегіальним органом).

Функції управлінського рішення: спрямовуюча, координуюча, мотивуюча, параметрично-критеріальна.

Система критеріїв в правил прийняття управлінського рішення базується на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей конкретної ситуації, в якій приймається рішення.

Управлінське рішення повинне відповідати функціям і місії організації, складності становища, корпоративним інтересам, об'єктивним законам управління.

2. Вимоги до управлінського рішення

- 1) рішення має відповідати цілі та місії організації (місія – це констатація смислу існування організації, а ціль – конкретний бажаний стан, якого прагнуть);
- 2) гнучкість;
- 3) своєчасність;
- 4) адекватність;
- 5) наявність розробленого механізму реалізації;
- 6) рішення повинне мати можливість бути реалізованим (тобто всі необхідні ресурси).

Вимоги до реалізації управлінського рішення:

- 1) формулювання проблеми, розробка й вибір альтернатив здійснюється на тому рівні ієрархії управління, де є необхідна для цього інформація;
- 2) інформація повинна поступати від усіх підрозділів організації на вищий рівень управління;
- 3) ПР має відображати інтереси та можливості тих рівнів управління, на які буде покладено відповідальність за його виконання, або ті, що зацікавлені в його реалізації;
- 4) ПУР передбачає використання ієрархії, цільових міжфункціональних груп, внутрішньофірмових правил, горизонтальних зв'язків;
- 5) прийняті рішення повинні враховувати національні та етнічні особливості їх виконавців;
- 6) при прийнятті рішення необхідно враховувати специфіку системи управління в організації.

3. Рівні прийняття управлінського рішення

Перша класифікація: індивідуальний – колективний (груповий) – колегіальний – міжрівневий.

Друга класифікація:

- 1) **стратегічний рівень:** прийняття рішень на тривалий період (5-10 років). Приймаються рішення стосовно місії та стратегічної цілі організації. Ці рішення приймають керівники вищої ланки управління.
- 2) **тактичний рівень** – прийняття середньострокових рішень (3-5 років), які мають відповідати ідеології стратегічного організаційного рішення і при цьому виокремлювати тактичні завдання для підрозділів – їх приймають відповідно начальники підрозділів.
- 3) **оперативний (функціональний) рівень:** рішення приймаються щоденно. Це рішення, які безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю. Приймають їх керівники нижчої ланки управління.

4. Класифікація управлінських рішень

В управлінській практиці в першу чергу рішення розрізняють за критеріями оптимальності, ефективності та результативності.

- 1) **оптимальне рішення** – таке, що відповідає найкращим чином конкретній ситуації. У кожній ситуації є свій набір критеріїв оптимальності (див. теорію оптимальних рішень).
- 2) **ефективне рішення** – таке, що призводить до потрібних і діючих наслідків (часто його визначають як рішення, реалізація якого спричинює максимальний прибуток при мінімальних витратах ресурсів, часу й зусиль).
- 3) **результативне рішення** – реалізація якого призводить до виконання поставлених завдань на рівні організації в цілому.

Крім того, УР можна класифікувати:

- 1) **за масштабом об'єкта**: глобальні (по всіх ланках керованої системи) та локальні (по окремому підрозділу);
- 2) **за колом проблем**, що вирішуються: комплексні та часткові;
- 3) **за методами обґрунтування**: формалізовані (математичні методи) та неформалізовані (евристичні методи);
- 4) **за умовами прийняття**: структуровані, чи детерміновані (в ситуації визначеності), імовірнісні (в ситуації ризику), пошукові (в ситуації невизначеності);
- 5) **за способом впливу** на керовану систему: прямі (директивні) та непрямі;
- 6) **за змістом**: соціальні, економічні, організаційні тощо;
- 7) **за формою**: письмові, усні, кодовані;
- 8) і так далі.

5. Етапи процесу прийняття УР

Процес ПР в технологічному аспекті можна представити як послідовність етапів, операцій та процедур, між якими існують прямі та зворотні зв'язки.

Етап 1: здійснюється збирання, обробка та аналіз інформації. Основна задача цього етапу (вирішувана аналітиками) – своєчасне виявлення сигналів ускладнень у функціонуванні та попереднє визначення причин, оповіщення ОПР.

Етап 2: описується проблемна ситуація. Визначається проблемний характер ситуації, яка проявилась як наслідок впливу системи зовнішніх факторів, неврахованих прогнозами, яку можна скоректувати. Відбирається релевантна інформація.

Етап 3: діагностується виявлена проблема. На основі інформації, що поступає, фіксуються її симптоми, причини виникнення проблемної ситуації стають зрозумілими. Як правило, виділяються групи проблем, і ОПР мають визначити послідовність їх розв'язання. Визначаються стандарти, критерії оцінки можливих варіантів рішень проблеми. ОПР з'ясовують обмеження (неадекватність засобів, потребу в закупівлі ресурсів, низька кваліфікація персоналу тощо).

Етап 4: зусилля спрямовуються на детальне виявлення та обґрунтування всіх альтернатив. Припустимі альтернативи аналізуються з урахуванням обмежень, можливостей організації та критеріїв.

Етап 5: попередньо обирається оптимальна альтернатива. На основі прогнозів, розрахунку ризику здійснюється ретельний аналіз припустимих альтернатив з позицій досягнення цілей, витрат ресурсів, відповідності конкретним умовам їх реалізації. Кінцевий результат цього етапу – винесення судження про переваги альтернатив, яке надається системними аналітиками ОПР.

Етап 6: альтернативи оцінюються ОПР на основі інформації, наданої аналітиками, та додаткової (суб'єктивних суджень, поглядів акціонерів тощо). При цьому використовуються результати аналітичних розрахунків різних варіантів, ризику та ін.

Етап 7: остаточно приймається та оформлюється рішення.

Етап 8: – реалізація рішення.