# ТЕМА 12. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

1. ***Сутність управлінських рішень.***
2. ***Класифікація управлінських рішень.***
3. ***Вимоги до прийняття управлінських рішень.***
4. ***Технологія прийняття управлінських рішень.***
5. ***Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.***
6. ***Підходи до прийняття рішень.***

## 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Управлінські рішення являються суттю управлінської діяльності, вони є одночасно початковою і кінцевою точкою в управлінському процесі, і можуть прийматися менеджерами усіх рівнів та сфер діяльності.

### Власне управлінське рішення – це результат вибору суб’єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

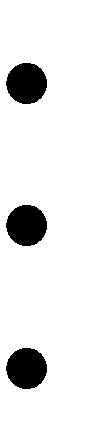
Рішення як результат формується внаслідок процесів тривалого обдумування, обговорення, обґрунтування та вибору, що об’єднуються в єдиний процес, який отримав назву – процес прийняття управлінських рішень.

### Прийняття рішення – це вибір однієї із декількох можливих альтернатив.

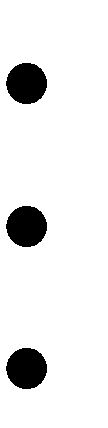
Управлінські рішення діють завдяки ієрархічності управління і передбачають існування чіткої системи внутрішнього підпорядкування,

оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення повинен настати управлінський вплив суб’єкта управління на об’єкт.

Обов’язковою умовою прийняття управлінського рішення є певна невизначеність. Оскільки, якщо існує тільки один варіант розвитку подій, то процес прийняття рішення не відбувається.

За допомогою управлінських рішень вирішуються різні проблеми, наприклад:

визначаються цілі, мета, завдання; формується організаційна культура;

здійснюється розстановка людей по посадах із визначенням обов’язків, повноважень та відповідальності;

розробляється система мотивації працівників до праці; розподіляються ресурси;

здійснюється оцінка діяльності організації та її складових.

***Всі завдання, які вимагають управлінського впливу об’єднують у три основні типи:***

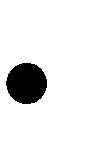
1. ***концептуальні*** (стратегічні завдання, пов’язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
2. ***пов’язані з техніко-технологічним аспектом функціонування організації*** (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
3. ***ті, які виникають внаслідок дії людського фактора*** (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

## 2. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Зважаючи на різноплановість управлінського процесу в організаціях приймається велика кількість різноманітних управлінських рішень, які класифікуються на основі виділення спільних ознак. Найпоширенішою є класифікація управлінських рішень за наступними ознаками:

### За характером вирішуваних організацією проблем:

 ***організаційні запрограмовані рішення*** – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин;

 ***організаційні незапрограмовані рішення*** – приймаються за умов браку інформації, в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;  ***компромісні рішення*** – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

### За характером дій:

***директивні*** – потребують обов’язкового виконання;

***нормативні*** – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;

 ***методичні*** – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;

 ***рекомендаційні*** – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;

 ***дозвільні*** – дозволяють певні дії.

### За часом дії:

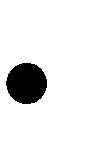
 ***стратегічні*** – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);

 ***тактичні*** – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;

 ***оперативні*** – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.

### За функціональним призначенням:

 ***планові*** – стосуються визначення планових показників та розробки шляхів їх досягнення;

 ***організаційні*** – визначають розташування ресурсів у просторі і часі; стосуються визначення організаційної структури і наділення працівників повноваженнями та відповідальністю в залежності від посади, яку вони займають;  ***регулюючі*** – координують діяльність різних структурних одиниць, які працюють над спільним завданням; визначають і усувають відхилення від запланованого курсу;

 ***активізуючі*** – спрямовані на приведення виробничої системи в дію шляхом використання різних мотивуючих та організаційних важелів;

 ***контрольні*** – стосуються обліку, аналізу та оцінки стану організації в певний відрізок часу.

### За змістом:

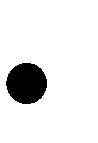
 ***економічні*** – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);

 ***соціальні*** – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);

 ***технічні*** – пов’язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);  ***наукові*** – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо.

### За способом прийняття:

 ***одноосібні*** – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;

 ***колегіальні*** – розробкою таких рішень займається спеціальна комісія чи група фахівців, а саме рішення приймається окремим керівником або групою керівників;  ***колективні*** – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.

1. **За рівнем прийняття –** в залежності від рівня який замає менеджер в ієрархії управління.

### За ступенем обґрунтування:

 інтуїтивні – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;

 рішення засновані на судженнях – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);

 раціональне вирішення проблеми – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми.

## ВИМОГИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Управлінські рішення мають відповідати певним вимогам. Це, зокрема:***

 ***реальність*** – кожне рішення, яке приймається керівником повинно бути здійснимим, тобто організація чи відділ, якого воно стосується повинна мати (або бути в змозі залучити) ресурси необхідні для реалізації прийнятого рішення;

 ***наукова обґрунтованість*** – рішення, яке приймається не повинно містити в своєму складі науково не підтверджених фактів і гіпотез, чи ґрунтуватися на них;

 ***об’єктивність*** – керівник, який приймає рішення повинен володіти адекватним розумінням проблеми, яку вирішує;

 ***своєчасність*** – кожна проблема вимагає свого вирішення в певний інтервал часу, якщо прийняти рішення щодо неї до чи після даного інтервалу, то воно може не тільки не посприяти її вирішенню, а й ускладнити ситуацію;

 ***правомірність*** – рішення приймає особа, яка має на це відповідні повноваження; прийняте рішення повинно бути оформлене належним чином і не суперечити нормам міжнародного та державного законодавства, а також підпорядковуватися нормам організаційної культури;

 ***оптимальність*** – в процесі розробки та прийняття рішень визначаються критерії його оцінки (максимальний прибуток, найкраща якість, найнижча ціна), і тому прийняте рішення повинно максимально задовольняти обрані критерії;

 ***однозначність*** – прийняте і оформлене рішеня повинно бути чітко сформульованим і мати тільки один варіант трактування;

 ***лаконічність*** – рішення повинно бути чітким у формулюванні, простим у розумінні і стислим у викладенні, тобто воно повинно містити рівно стільки слів, скільки потрібно для того, щоб його правильно зрозуміли виконавці.

Дотримання усього комплексу вимог сприяє підвищенню ефективності організації і забезпечує високу якість управлінського процесу.

## ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Технологія прийняття та реалізації управлінського рішення складається із сукупності складних операцій, які мають свою складність та специфіку. Складність технологічної сторони управлінських рішень визначається тим, що саме рішення є не просто процесом, а одним із видів розумової діяльності та прояву волі людини.

### Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень – це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко- мисленнєвих, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями з метою вирішення поставленої проблеми.

Таким чином ***процес прийняття управлінських рішень складається із послідовних етапів, які включають:***

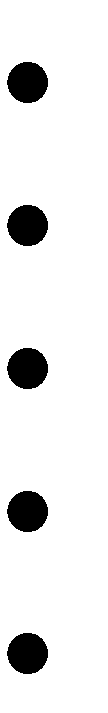
* + 1. ***Діагностику проблеми.*** На даному етапі здійснюється комплексний аналіз ситуації, визначаються проблеми, які потребують вирішення; застосовуються процедури пошуку, накопичування, опрацювання інформації, виявлення проблем і факторів, що їх обумовили.
    2. ***Формулювання обмежень прийняття рішень.*** Вирішеня поставленої і обґрунтованої проблеми вимагає детального і об’єктивного аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки вирішення проблеми потребує певних ресурсів, які є далеко не безмежними. До обмежень, які роблять деякі варіанти вирішення проблеми нереальними відносять: обмеженість ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо); недостатню кваліфікацію працівників; обрану стратегію діяльності, яку не можна порушувати; а також окремі культурні та техніко-технологічні фактори.
    3. ***Розробку критеріїв оцінки альтернатив.*** Після визначення обмежень проводиться формування певних стандартів, з якими пізніше будуть співставлятися розроблені альтернативи. Ці стандарти містять особливі характеристики – критерії, в яких вказуються вимоги до рішення яке формується.
    4. ***Визначення альтернатив.*** Із врахуванням обмежень, які були сформовані раніше розробляються різні шляхи вирішення проблеми. Цей процес є найважчим, оскільки він є фактично творчим і вимагає від керівника значного досвіду, теоретичних знань та уяви.
    5. ***Оцінка і вибір альтернатив.*** Після формування пакету альтернатив здійснюється їх співставлення із раніше розробленими критеріями, і вибирається та з них, яка задовольняє їх найбільш повно.
    6. ***Етап реалізації.*** Включає в себе розроблення заходів для кон- кретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. На етапі реалізації рішення важливе місце має зворотній зв’язок, від нього залежить об’єктивність оцінювання результату.

В процесі реалізації рішень використовуються наступні операції:

 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 тому числі 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.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.

## ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінських рішень не відбувається ізольовано від інших процесів в організації та зовнішньому середовищі, тому він піддається впливу окремих факторів, які діяють на нього як з середини так і ззовні.

***До таких факторів відносять:***

1. ***Особистісні оцінки керівника*** – в залежності від системи цінностей, сформованих у керівника, прийняті ним рішення можуть значно відрізнятися від рішень прийнятих іншим менеджером в аналогічній ситуації.
2. ***Середовище, в якому приймається рішення***. В залежності від стану середовища, виділяють три різних умови, в яких можуть прийматися рішення:

 *визначеність* – керівник чітко знає результат, який може настати для організації після кожного із альтернативних варіантів рішення;

 *ризик* – до рішень, які приймаються в умовах ризику відносять такі, результати яких не є визначеними, але імовірність настання кожного результату відома;

 *невизначеність* – рішення приймається в умовах, коли неможливо оцінити імовірність настання потенційних результатів.

1. ***Час і мінливе середовище.*** Хід часу обумовлює зміну ситуації. Інколи ситуація може змінитися настільки, що розроблені критерії оцінки альтернатив можуть стати неефективними, а зібрана інформація – неактуальною. Тому, в процесі прийняття управлінських рішень, які

потребують тривалого часу, треба постійно враховувати чи не сильно змінилися ситуація від тоді, як ми почали її розглядати.

1. ***Інформаційні обмеження.*** Інформація є одним з найважливіших факторів в процесі прийняття управлінських рішень. Проте, часом, зібрати повну інформацію є дуже важко або дуже дорого. Тому від того чи витратить керівник додаткові зусилля та кошти на збір додаткової інформації часом залежить ефективність прийнятого рішення.
2. ***Можливі негативні наслідки.*** Прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від уміння керівника знаходити ефективні компроміси. Часто виграш в одному призводить до втрат в іншому.
3. ***Взаємозв’язок рішень.*** В організації всі рішення тісно пов’язані між собою. Одне важливе рішення тягне за собою прийняття сотень менш значимих рішень. Від менеджера вимагається вміти проектувати весь ланцюг рішень таким чином, щоб одні з них не суперечили іншим.

## 6. ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Система методів, які використовуються в управлінні, ґрунтується на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів: системного, комплексного, моделювання, експериментування, конкретно- історичного, соціологічних досліджень та ін.

**Системний підхід.** Застосовують як спосіб упорядковування управлінських проблем. Завдяки йому здійснюють їх структурування, визначають шляхи подолання, обирають варіанти, встановлюють взаємозв’язки елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

**Комплексний підхід*.*** У його основі – дослідження управлінських проблем у їх взаємозв’язку. При цьому використовують методи дослідження багатьох галузей знань, що вивчають ці ж проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою розв’язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

**Моделювання***.* Це метод вирішення складних управлінських завдань. Дає змогу змоделювати ситуацію і дослідити, як вона змінюватиметься під впливом різноманітних чинників. Моделі відображають властивості, взаємозв’язки, структурні та функціональні параметри системи, що є суттєвими для її цілей.

**Експериментування.** Застосовується у тих випадках, коли побудова моделі є неможливою через значну кількість інституційних чинників (звичаї, традиції, норми поведінки, що склались у суспільстві і можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, запропонованих для вирішення завдань організації, і в разі позитивних результатів розширити межі їх застосування.

**Конкретно-історичний підхід*.*** Згідно з ним будь-яке явище розглядають у динаміці. Так, кожен об’єкт управління у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу: виникнення, ріст, зрілість, занепад. Проблеми

управління на цих стадіях істотно різняться, що зумовлює необхідність застосування для їх вирішення адекватних методів.

**Методи соціологічних досліджень.** Використовують при вирішенні проблем, пов’язаних із поведінкою працівників. Дають змогу зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження, самоспостереження, вивчення документів та ін.