***Тема 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень***

**Мета.** Ознайомлення з сутністю, принципами, класифікацією, функціями. Ознаками та вимогами до управлінських рішень. Окреслення основних етапів процесу прийняття рішень.

**План.**

1. Сутність процесу прийняття рішення. Класифікація управлінських рішень.

2. Процес прийняття рішень та основні вимоги до управлінських рішень.

3. Фактори, що визначають якість і ефективність управлінських рішень.

*Методичні вказівки до вивчення теми*

1.Вивчаючи дану тему, слід пам’ятати, що *управлінське рішення* – це складова будь-якої частини управлінської діяльності, що забезпечує збереження структури системи, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів. Ефективність рішень, що приймаються, залежить насамперед від того, наскільки вибрана альтернатива дій керованого об’єкта враховує закони (закономірності) його управління та життєдіяльності.

Поняття "*управлінське рішення*" треба відрізняти від рішень взагалі. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень: у бізнесі, виробництві, особистих відносинах, але далеко не всі вони відносяться до управлінських.

Найважливішою ознакою УР є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, УР як керуючий вплив на колективну працю приймається не всяким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації (лінійним менеджером) чи колегіальним органом (радою директорів).

Основне трактування поняття „рішення” в науковій літературі – процес (акт) вибору чи результат вибору.

Поняття „ *управлінське рішення” (УР)* можна пояснювати як вибір рішення, тобто сам процес з усіма його елементами (підготовка, формування) аж до затвердження ОПР (особою, яка приймає рішення). Прийняте УР – результат дій, що є законом для підприємства.

Термін "*управлінське рішення*" в науковій літературі вживається в декількох значеннях:

* обміркований намір зробити що-небудь, що припускає попереднє усвідомлення цілей і засобів дії;
* процес вироблення і прийняття найкращого варіанта (альтернативи) для вирішення проблеми чи задачі;
* фіксований управлінський акт.

*Управлінське рішення* характеризують такі ознаки:

* можливість вибору єдиної з безлічі альтернатив (якщо немає альтернатив, то виходить немає і рішення);
* наявність мети – безцільний вибір не вважається рішенням;
* необхідність вольового акту ЛПР при виборі рішення, тому що ЛПР формують рішення через боротьбу ідей і мотивів.

Істотною відмінною ознакою УР є його прийняття лише в тому випадку, коли необхідно задіяти всю систему управління організацією

*Управлінське рішення* являє собою результат складної системної діяльності людей за допомогою послідовних ітераційних процесів і повинно відповідати функціям організації за розв’язуваними нею завданнями.

На рис. 1.1 показаний механізм управління виробничим процесом і місце УР у цьому механізмі. З рисунка видно, що УР — основа управління.

Для прийняття науково обґрунтованих рішень треба вивчити механізм дії, форми відтворення законів, а головне, правильно їх використовувати в конкретних обставинах. Це дозволить свідомо створювати умови, в яких реалізуються об’єктивні закони, науково передбачати розвиток подій, ставити обґрунтовані й реальні цілі управління, приймати оптимальні рішення.

Серед загальних законів управління можна виділити:

1. *Закон цілепокладання*, сутність якого полягає в тому, що мета дій управлінської системи повинна вибиратись на основі об’єктивних законів руху (змін) та специфічних законів функціонування елементів керованої організації. В іншому випадку будуть вибрані нереальні цілі, а управління буде хаотичним і неоптимальним. Згідно із законами розвитку керованої організації (фірми, бізнесу) її рух (зміни) відбуваються не хаотично, а за певними правилами.

В управлінському цілепокладанні існує три проблеми: відповідність ресурсів, цілей і умов їх досягнення; відповідність цілей вимогам внутрішнього і зовнішнього середовища; відповідність мети результатам управління.

2. *Закон необхідної різноманітності* – вимагає, щоб різноманітність управлінських дій, що виходять від керуючого органу, була не менше за різноманітність можливих змін керованого об’єкта. В іншому випадку керований об’єкт не тільки вийде з-під контролю, а й з-під управління.

3. *Закон руху (зміни)* потребує в процесі управління наявності змін стану органів та об’єктів управління, процесів, що відбуваються в системі управління при досягненні мети [18,35].

Тобто, ОПР повинні враховувати, що після прийняття управлінського рішення і їх реалізації, зміни в системі управління обов’язкові.

4. *Закон зворотного зв’язку* – встановлює зв’язок керівного і керованого органу, їх специфічні причинно-наслідкові зв’язки (сили взаємодії). Результат, досягнутий керівною дією на об’єкт, в свою чергу, визначає зворотну дію. Від досягнутого результату залежить подальша поведінка системи управління. Керівна дія при наявності зворотного зв’язку поступово чи швидко змінює свої значення в часі та залежно від досягнутої різноманітності керованого об’єкта, дозволяє зробити управління гнучким, економічним і здатним протистояти випадковим змінам у системі управління.

Інформація від вищих рівнів управління

Стратегічне управлінське рішення вищого органу управління

*Керівна підсистема*

Програма (алгоритм) управління

Особи, які приймають рішення

Тактичне УР

Стратегічне УР

Механізм управління

Ресурси суб’єкта господарювання

Виробничий процес

Сигнали зовнішнього середовища

*Виробничі фактори продукція*

*Рис. 1. 1-* Механізм управління виробничим процесом

5. *Закон традицій*, який потребує врахування національних традицій, культурного рівня, діючих норм суспільного життя та наявності в людей певних стереотипів.

При ПР слід враховувати зв’язки й внутрішні залежності кожної системи управління, між її складовими елементами, між формами організації та змістом роботи персоналу. На даному рівні теорія управління виділяє наступні специфічні закони:

* закономірна залежність організаційних форм та методів управління від організаційної структури управління, матеріально-технічної бази, умов управління;
* закономірність єдності організаційно-методологічних основ на всіх рівнях управління відображає взаємозв’язки й залежності структурних форм і методів у всіх взаємодіючих і керованих органах та системах управління. Вимоги цього закону особливо актуальні при створенні спільних підприємств, передусім із зарубіжними інвестиціями, де існує певна організаційна культура, специфіка управління.

Тривалість циклу управління визначається часом збору, переробки інформації; розробкою і прийняттям рішень; організацією виконання рішень.

Технологія прийняття рішення у процесі управління поділяється на три основних цикли (рис. 1.2):

* інформаційний (пошук, збір, передача, обробка, збереження інформації
* логіко-розумовий (вироблення і прийняття УР);
* організаційний (організація виконання УР).

**Інформаційний цикл**

(пошук, збір, передача, обробка, збереження) інформації)

**Об’єкт управління**

**Організаційний цикл** (організаційний вплив для реалізації рішень)

**Логіко-розумовий цикл**

(вироблення і прийняття УР)

*Рис. 1.2 -* Цикли управління підприємством:

А-А1, — зовнішні інформаційні потоки; Б-Б1 — внутрішні інформаційні потоки; В-В1 — організаційний вплив суб'єкта на об'єкт керування

Прийом, обробка, надання інформації

**1**

Розпізнання ситуації

**2**

Підготовка варіантів рішень

**3**

Оцінка ефективності варіантів рішень

**4**

Прийняття рішень

**5**

*Рис. 1.3-* Блочна модель підготовки і прийняття рішення

Для підготовки й ухвалення рішення можна припустити блокову модель, яка зображена на рис. 1.3. Дана модель відбиває прямі й зворотні зв'язки, що існують між блоками:

*Блок 1.*Тут відбувається збір, обробка і збереження інформації. Ця інформація класифікується, систематизується і при необхідності передається в інші блоки для прийняття рішень.

*Блок 2*. Ідентифікує сформовану ситуацію з раніше необхідної для використання вже апробованого досвіду вирішення управлінської задачі, визначає ознаки принципово нової ситуації, що вимагає розробки нових підходів до вирішення виниклої проблеми, розпізнає дії конкурента, що дезінформують у бізнесі.

Вирішенням задач цього блоку займаються спеціальні аналітичні служби організації. Вони діагностують проблему, виявляючи її „симптоми” і причини виникнення, виявляючи релевантну інформацію (відповідну конкретній проблемі), забезпечують блок 3.

*Блок 3.*Виробляє проекти (альтернативи) вирішення проблеми на основі обліку обмежень і критеріїв. При цьому складність проблеми визначає необхідні засоби її вирішення.

*Блок 4.*Оцінює альтернативи вирішення проблеми, використовуючи стандарти (критерії) ПР, що знаходяться в інформаційному блоці 1, встановлені в організації, з огляду на обмеження в можливостях, і способи оцінки, якими володіють ОПР і персонал управління.

*Блок 5.* Приймає рішення. При цьому якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення об'єктивно оцінені, то прийняти рішення неважко. Якщо ні, то треба повернутися в блок 3. Це складно зробити в умовах невизначеності й ризику.

Оцінка альтернатив розрізняється, виходячи зі ступеня впевненості, пов'язаної з можливими майбутніми умовами. Тут звичайно розглядають три варіанти: упевненість, ризик і невизначеність.

Багатогранність і складність виробничих, соціальних та інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації вимагають адекватних дій з боку органа керування фірмою. У цих умовах управлінські рішення можуть бути зовсім різними за формою, спрямованістю, глибиною і часом розробки, прийняттям, реалізацією. Деякі рішення суб'єкт керування приймає швидко, на основі наявного досвіду, інші — після ретельної математичної переробки й обґрунтування. У таких умовах упорядкування і класифікація управлінських рішень стають настійно необхідними.

*Рішення можна класифікувати в такий спосіб*:

* за терміном дії — оперативні (прийняті рішення реалізуються годинами, цілодобово, тижнями), стратегічні (реалізуються протягом декількох років відповідно до прийнятого стратегічного плану) і тактичні (реалізуються протягом року);
* за ступенем вимірності кожної координати цінності;
* за розміром цінності, тобто числом різних координат, які необхідно враховувати при рішенні,
* за ступенем невизначеності (повноти інформації) — рішення, прийняті в умовах визначеності, в умовах ризику і в умовах невизначеності;
* за ступенем унікальності — рутинні, нетворчі й унікальні (творчі);
* за кількістю ОПР — індивідуальні й колективні (групові);
* за типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань: автоматичні рішення, бліц — рішення (прийняті протягом декількох хвилин); експрес — рішення (приймаються протягом декількох годин), лонговані рішення (прийняття УР триває протягом тижнів і місяців).

Для вирішення проблем можна виділити три основні підходи, зображені на рис. 1.4 :

**Концепції вирішення проблем**

Математичний вибір рішень (нормативний підхід

Якісно-предметна

концепція (дескриптивний підхід

Комплексна (змішана) концепція управлінських рішень

*Рис. 1.4 -* Основні підходи до вирішення проблем

За допомогою *нормативних моделей* вибір найкращих альтернатив здійснюють, виходячи із заданого критерію і ситуації, в якій приймаються рішення. Нормативні моделі наголошують на тому, як ОПР повинні підходити до прийняття рішень. Математична теорія прийняття рішень заснована на припущенні, що всі ОПР є „ мислячими” людьми і вони намагаються максимізувати результати господарської діяльності підприємства (наприклад, прибуток). Але у житті ОПР не завжди прагнуть максимізувати економічний результат. Замість цього ОПР приймає задовільне, „досить гарне” рішення. У цьому випадку при прийнятті рішень можуть використовуватися такі критерії, як „прийнята величина прибутку”, „надійне виконання плану” і т.п. Математична теорія прийняття рішень не дає рецептів для демонстрації того, як рішення фактично повинні прийматися.

2. Спроби осмислити щирі причини прийняття рішень привели до виникнення якісно-предметної концепції, що розглядає поведінкову теорію прийняття рішень. Вона має яскраво виражений пояснюючий характер. Опис того, чим керуються ОПР при ухваленні рішення, використання ними аргументів, технологічних аспектів цього процесу (дескриптивна модель) — важливе і складне завдання. Ця складність збільшується тим, що чимало кількісних оцінок, використовуваних при підготовці рішень мають суб'єктивний характер. Багато рішень приймаються інтуїтивно.

*Комплексне використання нормативних і дескриптивних моделей* має такі особливості:

1. Побудова комплексних методик обґрунтування рішень, які поєднують у собі застосування взаємодоповнюючих методів *структуризації, характеризації та оптимізації, що* дає змогу знижувати невизначеність у процесі обґрунтування УР, підвищує ефективність діяльності ОПР.

2. Сполучення формальних і неформальних методів обґрунтування рішень припускає широке використання експертних оцінок і людино-машинних процедур підготовки прийняття рішень. Участь керівника в процесі вироблення рішення на всіх його етапах обов'язкова.

Комплексний підхід дає можливість сконцентрувати неформальне мислення ОПР на найбільш критичних аспектах проблемної ситуації, в якій приймається рішення, а також на пропонованих альтернативах вирішення виниклої проблеми.

Розробка *вимог* до УР викликана необхідністю їхньої відповідності об'єктивним законам, цілям і функціям управління.

*Основні вимоги* до УР:

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що УР формується з урахуванням об’єктивних закономірностей, які знаходять своє вираження в технологічних, економічних та інших особливостях об’єкта, на який має впливати управлінське рішення. Прогрес науки забезпечує управлінців сучасними методами аналізу сучасних управлінських ситуацій.
2. Цілеспрямованість рішення. Цілі керованого об’єкту повинні узгоджуватись з цілями більш високого рангу. Розвиток місцевого самоврядування потребує узгодження рішень з органами регіонального управління.
3. Кількісна і якісна визначеність УР передбачає, що залежно від змісту задачі його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.
4. Правомірність і законність рішення передбачає відповідність УР діючим правовим нормам. Щоб рішення були правовими, їх повинні приймати особи, які мають на це право. Законність рішення передбачає його узгодженість з діючими державними та відомчими законоположеннями, наказами, нормами, стандартами та ін.
5. Оптимальність рішення визначає необхідність вибору такого варіанта УР, який би відповідав економічному критерію ефективності: мінімум витрат при забезпеченні максимального кінцевого результату. Одним із важливих засобів оптимізації УР і є моделювання, що дозволяє передбачити хід процесу, напрямки і зміни стану управління під дією тих чи інших управлінських впливів.
6. Своєчасність прийняття УР означає, з одного боку, можливість шляхом його прийняття призупинити негативний вплив тих чи інших факторів і уникнути втрат, що вже (чи будуть) нанесені об’єкту управління, з другого боку, своєчасність управління характеризується співвідношенням тривалості часу, необхідного для здійснення передбачених УР заходів по зміні діяльності об’єкту управління в світлі виниклої проблеми і фактичною наявністю часу, який є в розпорядженні виконавців. Виконання вимоги своєчасності прийняття рішення передбачає виконання установлених строків підготовки, доведення їх до виконавців, можливість верифікації і контролю виконання УР.
7. Комплексність УР. При виконанні управлінського рішення треба брати до уваги найважливіші сторони взаємозалежності й діяльності, що як для об’єктів різного масштабу, так і для різних часових періодів матимуть суттєві відмінності.
8. Стимулююча функція УР. Обґрунтоване управлінське рішення має обов’язковий характер для виконавців і має за мету зростання ефективності діяльності об’єкта управління, тим самим забезпечується і матеріальне заохочення працівників, що, в свою чергу, сприяє повному, своєчасному і якісному виконанню УР.
9. Гнучкість УР передбачає наявність прав у виконавців УР проявляти творчу ініціативу, коригувати рішення у разі змін умов, які враховувались при прийнятті рішення з метою забезпечення оптимального результату. Проте дії виконавців мають бути обмежені їх правами в коригуванні рішення. В інших випадках проводити коригування має право тільки керівництво.
10. Повнота оформлення УР. Форма і зміст рішення повинні бути діалектично єдині. Форма викладу УР повинна бути лаконічною і чіткою, виключати помилкове розуміння чи подвійне тлумачення задач УР виконавцями, вказувати на конкретні способи і засоби, строки здійснення УР, потрібні ресурси, склад виконавців і відповідальних за виконання УР, форми контролю і обліку проміжних та кінцевих результатів, порядок взаємодії виконавців, правомірність документів, одержаних в ході рішення за допомогою ЕОМ. Вимога якісного оформлення потребує повноти інформації по всіх аспектах дій, пов’язаних з виконанням і коригуванням УР.

Дотримання перелічених вимог до управлінських рішень необхідне для забезпечення їх конкретності й інформативності, для чіткого розподілу обов’язків по їх виконанню. Якщо забезпечуються вказані вимоги, то досягається можливість повного виконання і здійснення цілей поставлених управлінських рішень.

*Питання для самостійного вивчення*

1. Сутність законів управління. Їх прояви в системі ПР.
2. Які специфічні закони впливають на ПР?
3. Чому УР — основа управління? Місце УР у циклі управління.
4. Які основні фактори впливають на розробку і прийняття УР?
5. У чому суть взаємозв'язку УР на різних рівнях ієрархії?
6. Концепції, моделі і методи при вирішенні управлінських проблем.
7. Який зв'язок між стратегічним рішенням, функціональним (оперативним) і тактичним?
8. Наведіть класифікацію рішень залежно від цілей і методів їхньої розробки.
9. Обґрунтуйте вимоги до УР.

*Глосарій до теми:*

*Структуризація* — визначає місце і роль об'єкта дослідження у вирішенні завдань більш високого рівня (завдання фірми в завданнях об'єднання) і виділяє основні елементи, установлює стосунки між ними. Процедури структуризації дозволяють представити структуру розв'язуваного завдання у вигляді, зручному для наступного аналізу з метою досягнення бажаного результату.

*Характеризація* як метод повинна описувати певну систему характеристик, що кількісно розкривають структуру розв'язуваної проблеми.

*Оптимізація* — припускає вибір найкращого варіанта рішення при даних конкретних умовах.

*Література: 6, 18, 33, 37.*