

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
Харківський національний університет внутрішніх справ
Сумська філія
Кафедра соціально-економічних дисциплін

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибірових компонент освітньої
програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

081 Право (право)

за темою: *«Основи теорії прийняття управлінських рішень»*

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023р.

СХВАЛЕНО

Вченою радою Сумської філії
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 8 від 29.08.2023р.

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та
соціально-економічних дисциплін
Протокол № 7 від 29.08.2023р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін Протокол № 2 від 29.08.2023р.

Розробник:

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

Рецензенти:

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук **Петровська С.А.**

План лекції

1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.
2. Етапи раціональної технології прийняття рішень.
3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення.
4. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: Закон України від 8 грудня 2004 року № 2222-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Про невідкладні заходи щодо забезпечення економічного зростання, стимулювання розвитку регіонів та запобігання корупції: Указ Президента України від 20.09.2019 р. № 713/2019. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713/2019#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів: Закон України від 16.11.2017 р. № 2210-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-19#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
5. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 119-150.
6. Білей М. В. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №10. С. 71-74.
7. Божидарнік Т. В., Василик Н. В. Креативний менеджмент: навч. посіб. Херсон: «ОЛДІ-ПЛЮС», 2014. С. 108-135.
8. Гуроров О. І., Гуророва О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 51-61.
9. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 84-90.
10. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 74-84. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).
11. Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
12. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 569-581.
13. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін.]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 106-119.

14. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
15. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 328-354.
16. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. С. 9-23.
17. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф, Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 165-171.

Текст лекції

1. Теоретичні основи прийняття управлінських рішень.

Поняття управлінського рішення

Управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [11, с.118].

Управлінське рішення - це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до управляемого об'єкту. Кожне підприємство є не тільки виробником продукції, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин.

Прийняття рішення є основою управління. Своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабе, або несвоєчасно прийняте - знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

Потреба в прийнятті рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Імпульсом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідувати проблем, зменшити її актуальність. Основними причинами виникнення проблем є наступні [21, с.296-312]:

недосконалі принципи діяльності організації;

помилкові критерії оцінки діяльності організації, підрозділу або окремого працівника;

порушення процесу досягнення поставленої цілі з помилкової або ініційованої причини;

непередбачувані обставини (стихійні лиха, техногенні катастрофи, політичні та економічні катаклізми).

До управлінського рішення пред'являють ряд загальних вимог [11, с.119-121; 15, с.202-207]:

Всебічна обґрунтованість означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. Але цього недостатньо. Необхідно зробити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Своєчасність передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підґрунтя для реалізації, а сприяє розвитку негативних тенденцій. Запізнілі рішення поглиблюють негативні тенденції.

Повнота змісту передбачає, що рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку. В загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати: ціль функціонування і розвитку системи; засоби і ресурси, які використовуються для досягнення цієї цілі; строки виконання; порядок взаємодій між підрозділами і виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Повноважність означає суворе дотримання суб'єктом управління тих прав і повноважень, які йому надані вищим рівнем управління. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, ланки або рівня управління є постійною проблемою виникнення нових задач розвитку.

Погодженість з прийнятими раніше рішеннями означає спадкоємність розвитку. Вона необхідна для дотримання законодавства, постанов, розпоряджень, а на рівні окремої організації для здійснення послідовної ринкової і соціальної політики.

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Потужним фактором, який активізує процеси прийняття і реалізації рішень, виступають сучасні засоби оргтехніки. Але процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

У прийнятті рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, думка і раціональність.

Інтуїтивне рішення менеджера будується на власному досвіді і почутті того, що його вибір вірний. Тут присутнє "шосте відчуття". Але менеджер, який виключно орієнтується на інтуїцію може стати заручником випадковості.

Рішення, побудоване на думці, схоже з інтуїтивним тому, що на перший погляд логіка слабо проглядається. Але в їх основі лежать знання і свідомий досвід минулого, обираючи кращий варіант, який принесе найбільший успіх. Даний

спосіб прийняття рішення теж не є надійним. Ці два способи обирають досвідчені менеджери в процесі оперативного управління персоналом.

Раціональні рішення в основному будуються на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань.

За характером особистості менеджера рішення розрізняють на урівноважені, імпульсивні, ризикові, інертні і обережні.

Урівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично відносяться до своїх дій. Такі особи до прийняття рішення вже мають сформульовану ідею.

Імпульсивні рішення менеджери дуже легко генерують у великій кількості, але не можуть їх якісно перевірити, уточнити і оцінити. Такі рішення є недостатньо обґрунтованими і надійними, в управлінській діяльності.

Ризикові рішення менеджерами чітко не обґрунтовуються, їх автори впевнені в собі, не бояться небезпеки.

Інертні рішення стають результатом обережного пошуку менеджера, але вони не мають оригінальності, пошуку, новаторства, не відзначаються обґрунтованістю.

Обережні рішення характеризуються ретельною оцінкою менеджером всіх варіантів. Вони теж не відзначаються новизною і оригінальністю.

Функції, які реалізуються через управлінські рішення, діляться на: обумовлені процесом управлінської дії (аналітичні, цілеполягаючі, організуючі, координуючі, регулюючі, контрольні і оціночні) і об'єктом управління (політичні, економічні, бізнесові, соціальні, правові, техніко-технологічні). Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективному їх виконанні.

Теорія прийняття управлінського рішення

Існування людства нерозривно пов'язано із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Під теорією прийняття управлінського рішення необхідно розуміти систему знань, які відображають сутність понять "закономірність" і "рішення". З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються та реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику.

Об'єктивним в теорії є перевірка практикою змісту її законів і принципів, а суб'єктивним - форма відображення відповідних теоретичних положень. Необхідною умовою формування теорії прийняття рішень, як складової теорії управління, є визначення її предмета, напрямків вивчення, форм і методів дослідження. В теперішній час переробляється і удосконалюється ряд теоретичних положень теорії управління, які збагачуються дослідженнями теорії і практики передових шкіл управління, знаходяться оптимальні сполучення

нових та існуючих раніше поглядів на розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень.

Сутністю прийняття рішень, як процесу, є внутрішня відносно стійка основа управлінського рішення, яка визначає його зміст, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації.

Ціль управлінського рішення міститься у забезпеченні координуючої (регулюючої) дії на систему управління, яка виконує управлінські задачі персоналу по досягненню цілей організації. Досягнення цілей передбачає виконання задач які складають зміст і послідовність дій управлінського персоналу при виконанні ними безпосередніх обов'язків. Прийняття рішення - це творча і відповідальна задача управління. Рішення приймає керівник і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішень приймають участь персонал управління конкретної організації.

Предметом дослідження теорії прийняття рішень є закони (закономірності) діяльності відповідальних осіб, які приймають рішення, їх організаційні форми, технології і методи, принципи управління і організація праці, сутність і зміст рішень [9, с.7].

Об'єктом теорії прийняття рішень є системна діяльність керівників і персоналу управління в процесі розробки, прийняття і реалізації рішень [9, с.7].

На розвиток теорії прийняття рішень істотно впливають методологія мислення, теорія управління, кібернетика, психологія, біологія, психофізіологія і особливо математика. До основних методів теорії прийняття рішень відносяться:

методологічні, які відображають єдність і цілісність наукових знань в теорії прийняття рішень;

організаційні, які визначають стан і перспективи розвитку організаційної і функціональної структури органів управління, порядок функціонування і діяльності управлінських кадрів (як органів управління) в системі управління на різних ієрархічних рівнях, а також включають визначення шляхів удосконалення організації прийняття рішень і методів дослідження виникаючих при цьому проблем;

економічні, показують вплив економічних факторів на ефективність існуючих і розроблюваних систем прийняття рішень, їх економічної ефективності та вплив на економічну підготовку персоналу управління, удосконалення організаційних форм і методів прийняття рішень;

технологічні, визначають рівень використання існуючих технологій прийняття рішень, перспективи розвитку автоматизованих систем управління;

соціально-психологічні, ілюструють різні сторони діяльності людей в процесі прийняття рішень (удосконалення структури в середині колективних зв'язків; вивчення поведінки особистості в колективі та взаємозв'язку його членів в процесі прийняття рішень; визначення основних психологічних особливостей процесів прийняття управлінських рішень; дослідження психології керівника, його відношення до виконавців тощо);

правові, відображають відносини між різними ієрархічними рівнями системи управління і окремими посадовими особами в підготовці прийняття рішень. Правові норми повинні бути закладені в основу організації управлінської діяльності.

Теорія прийняття рішень виконує пізнавальну і прогножуючу функції.

Пізнавальна функція проявляється: в розкритті сутності процесів прийняття управлінських рішень, закономірностей і принципів, яким вона підпорядковується; виникненні і розвитку теорії прийняття рішень на різних історичних етапах; роз'яснення основних властивостей і взаємозв'язків предмета дослідження та обґрунтуванні технології і системи прийняття рішень.

Прогножуюча функція полягає у визначенні тенденцій подальшого розвитку процесів і системи прийняття рішень, організаційних форм і методів діяльності персоналу управління в процесі прийняття рішень.

Управлінська діяльність кадрів в процесі розробки, прийняття і реалізації рішень досліджується в різних аспектах, що вимагає застосування різних методів: спостереження, порівняння, аналізу, синтезу, математичного моделювання. Структура теорії прийняття рішень має наступний вигляд [9, с.9]:

основи теорії і методології прийняття управлінських рішень;

система діяльності осіб, які приймають управлінські рішення (людина як суб'єкт і об'єкт управлінського рішення);

процес, технологія прийняття управлінських рішень;

методи розробки, прийняття, обґрунтування і реалізації управлінського рішення;

основи ефективності прийнятих управлінських рішень.

Категорії відображають найбільш істотні якості управлінських процесів і виражають сутність закономірностей прийняття управлінських рішень, а також механізми їх прояву в практиці діяльності осіб, які приймають рішення.

Кожна категорія характеризує, як правило, одну із сторін або якість предмета дослідження. Визначення взаємозв'язку між категоріями теорії прийняття рішень дає можливість пізнати її предмет в цілому. Сукупність категорій складає систему уявлень, в якій одні категорії є вузловими, опорними (віддзеркалюють найбільш узагальненні зв'язки і поняття), інші - частиною більш загальної категорії.

На рис. 7.1. показаний взаємозв'язок основних категорій теорії управління і теорії прийняття рішень. Управлінське рішення є ланкою в ланцюгу: ціль управління; функції управління; методи діяльності персоналу управління; технології управління і прийняття управлінських рішень; управлінське рішення.



Рис. 7.1. Взаємозв'язок основних категорій теорій управління і теорії прийняття рішення

Кожна нова категорія повинна у загальному вигляді вносити в технологію прийняття рішень нові знання про предмет дослідження, накопичений досвід в галузі прийняття управлінських рішень і враховувати результати останніх досягнень науки.

Функції управління як відокремлені види управлінської діяльності визначають функціональну структуру (в тому числі і прийняття рішень), методи вирішення функціональних задач, направлені на досягнення цілі управління організацією. Функції відповідають на запитання, що робиться або що повинно робитися в системі управління і прийняття управлінських рішень, а методи - як практично реалізуються ці функції.

Для прийняття науково-обґрунтованих рішень необхідно дотримуватися законів управління, які впливають на прийняття управлінських рішень, правильно їх використовувати в конкретній ситуації. До загальних законів управління, які впливають на прийняття управлінських рішень відносяться [9, с.12-14]:

Закон цілеполягання визначає, що ціль діяльності управляючої систем повинна обиратися на основі об'єктивних законів руху (змін) і специфічних законів функціонування елементів управляємої організації. Згідно законів розвитку управляємою організацією її рух здійснюється по визначеним правилам. Прийняте управлінське рішення повинно сприяти розвитку об'єкта управління.

Закон різноманіття вимагає різноманітних управлінських дій, які надходять від управляючого органу, кількість яких повинна бути не менше, ніж різноманітних можливих змін управляемого об'єкта.

Закон руху передбачає наявність в процесі управління змін стану органів і об'єктів управління, процесів, які проходять в системі управління при досягненні цілі.

Закон зворотнього зв'язку встановлює зв'язок управляючого і управляемого органів, їх специфічні причинно-наслідкові зв'язки, в яких кожний елемент системи управління виступає і як причина, і як слідство.

Врахування вимог законів і механізму їх дії дозволяє з наукових позицій визначати структуру системи управління, забезпечувати взаємодію органів управління, обґрунтовано розподіляти функції управління і враховувати сумісне прийняття управлінських рішень.

Класифікація управлінських рішень

Вирішення проблем, які складають суть процесу управління, є вольовою дією менеджера на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним цілі. Результати управлінських рішень, особливо у великих організаціях, займають інтереси багатьох працюючих.

Управлінські рішення розглядають з різних точок зору. Класифікація їх необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління. Управлінські рішення класифікують за такими ознаками [11, с.123-126]:

За функціональним призначенням - планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні. Приклад організаційних рішень - про створення акціонерного товариства, про розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення в основному мають оперативний характер (розподіл поточної роботи серед виконавців). Активізуючі рішення процесів управління. Контролюючі рішення направлені на оцінку дій підлеглих.

За характером дій - директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі, орієнтуючі.

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам організації і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогностичний характер.

За часом дії - стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні дії визначають основні шляхи розвитку організації, а тактичні - конкретні засоби просування по ним. Так, рішення організації вийти на

зовнішній ринок є стратегічним, а рішення щодо проведення окремих заходів щодо підвищення продуктивності праці - тактичним. До оперативних відносяться рішення, які орієнтуються на вимоги сьогодення.

Стратегічні рішення приймаються на вищому рівні управління організацією, а тактичні і оперативні - на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво організацією, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоячого керівництва.

За напрямом впливу - внутрішні і зовнішні.

Внутрішні рішення приймаються безпосередньо в організації і направлені на удосконалення роботи стосовно організації і оплати праці, впровадження нової техніки і технології. Зовнішні рішення направляються на пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища (підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення частки ринку та ін.).

За способом прийняття - рішення діляться на індивідуальні й колективні. Колективні рішення можуть бути консультативними, сумісними і законодавчими (парламентськими).

Консультативні рішення передбачають, що особа, яка його приймає, радиться з оточенням - підлеглими або експертами, а потім з врахуванням висловлених рекомендацій здійснює власний вибір. Сумісні рішення приймаються в результаті погодження з усіма учасниками на основі консенсусу, а парламентські базуються на тому, що більшість причетних до нього осіб висловлює з ним згоду.

За суб'єктом управління - виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій. Наприклад, державні органи реалізують рішення шляхом прийняття законодавчих, організаційних, розпорядчих документів і проведення організаційної роботи.

За строком прийняття - виділяють довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення. Довгострокові рішення мають прогнозний характер, що обумовлено баченням майбутнього, яке виходить із умов і потреб сучасного. В результаті ці рішення можуть бути нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому стане іншою. Середньострокові рішення відзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи. Короткострокові рішення, за звичай відображаються, як правило в усних та письмових наказах і розпорядженнях.

За широтою охоплення - рішення є загальні і спеціальні. Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів організації (строків виплати зарплати, розпорядку робочого дня та ін.). Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

За характером визначеності управлінські рішення ділять на запрограмовані і незапрограмовані. До запрограмованих приводить логіка розвитку ситуації, у зв'язку з чим залишається обрати лише момент початку дії, ступінь їх інтенсивності та інші параметри, які оптимізують результат. Частіше всього такі рішення приймають в стандартних ситуаціях. У протилежність цьому незапрограмовані рішення приймають в неординарних обставинах, вони вимагають індивідуального творчого підходу, який інтегрує досвід, результати спеціальних досліджень, мистецтво менеджера.

За сферою реалізації рішення поділяють на пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо.

За змістом рішення бувають технічними, економічними, соціальними. Технічні рішення приймають з об'єктивних причин факторів діяльності організації; економічні пов'язані із витратами, які несе організація і обумовленими ними результатами; спеціальні приймають стосовно умов праці персоналу, його оплати, пільг та гарантій.

За ступенем повноти інформації управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

За ступенем ефективності рішення поділяють на оптимальні і раціональні.

За методами підготовки рішення діляться на креативні, авростичні і репродуктивні.

Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта прийнятого і реалізованого рішення.

Прийняття рішень різними школами управління

Існують різні підходи в прийнятті рішень [3, с.33-35]. Американська школа прийняття управлінських рішень передбачає наступну технологію (рис. 7.2.):



Рис. 7.2. Американська технологія прийняття рішень

У процесі вирішення проблеми американські спеціалісти думають про все, що пов'язано з рішенням і виходить з нього. При цьому кількість етапів у процесі прийняття рішення визначається самою проблемою [9].

Діагноз проблеми. Перший етап - це встановлення причин утруднень чи наявності можливостей, якій допомагають визначити проблему в загальному вигляді. Для цього збирається та аналізується інформація (внутрішня та зовнішня). На цьому етапі керівники стараються не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (яка відповідає стану проблеми).

Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень. На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого в подальшому приймають управлінське рішення. Обмеження, пов'язані з наявністю ресурсів, конкуренцією, можливістю виконання стандартів та інші, варіюють альтернативи в залежності від ситуації та конкретних менеджерів.

Визначення альтернатив. Відбираються найкращі альтернативи вирішення проблеми.

Оцінка альтернатив. Визначаються переваги, недоліки і ймовірність реалізації кожної альтернативи.

Вибір альтернатив. Проводиться вибір найбільш раціональної.

Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті досить важко.

Німецька школа прийняття управлінських рішень розглядає процес прийняття рішення як складову частину процесів планування і контролю і включає наступні етапи (рис. 7.3.).



Рис. 7.3. Німецька технологія прийняття рішень

Постановка проблеми передбачає: вивчення та формування проблеми; визначення негативних симптомів; вивчення справ та конкретизацію цілей; формування критеріїв рішення, встановлення обмежень; організацію процесу прийняття управлінського рішення.

Пошук інформації. Визначаються проблеми, співставляються ймовірні дії, здійснюється попередній вибір.

Оцінка. Визначаються передумови для реалізації рішення, прогнозуються результати, аналізується ризик.

Прийняття рішення. Визначається кращий варіант реалізації рішення; виконується операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування тощо).

Японська школа прийняття управлінських рішень (рис. 7.4).

Японці відійшли від існуючої теорії прийняття рішень, але при цьому їх рішення на практиці є ефективними, що пояснюється самою культурою суспільства.

Розробка альтернативних рішень та відбір кращого. На цьому етапі проводиться розробка різноманітних можливостей вирішення задач та вибір кращої.

Постановка задачі. В постановці задачі задіяні різні групи спеціалістів, які її вивчають і дають рекомендації. Після досягнення консенсусу починається стадія реалізації задачі.



Рис. 7.4. Японська технологія прийняття рішень

Затвердження. На основі кращого вибору готується доповідь, що виноситься на розгляд вищого керівництва. На цьому рівні рішення за допомогою експертів вивчається і затверджується.

Реалізація. Реалізують рішення дуже швидко, бо детально воно проробляється при підготовці. Поскілки рішення прийняте одноголосно, всі зацікавлені в його реалізації. На противагу класичній теорії менеджменту, яка формулює принцип єдиноначальності, японська система передбачає відповідальність за прийняття рішення не особи, а групи. Передбачається, що ні одна людина не має права особисто приймати рішення.

Особливості японської системи. Перший етап - підготовка документів; другий - ознайомлення з ним усіх зацікавлених осіб, третій - затвердження керівником з врахуванням зауважень.

Українська школа прийняття управлінських рішень передбачає, що після виявлення чи постановки проблеми та встановлення умов і факторів, що мають вплив на неї розробляються рішення, з яких вибирається краще (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Українська технологія прийняття рішень

Навчальний тренінг Основні поняття

Основні риси теорії рішень. Ціль управлінського рішення. Предмет і об'єкт. Основні теорії прийняття рішень. Категорії і функції. Закони які впливають на прийняття рішення. Управлінські рішення. Вимоги до рішень. Види рішень. Функції управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, — складова будь-якої управлінської функції. *Рішення — це вибір альтернативи.*

Розширене розуміння прийняття рішень охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив.

Таким чином, *прийняття рішення* — це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

До найважливіших факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень належать такі:

1. Ступінь ризику.
2. Час, який відведений менеджером для прийняття рішення.
3. Ступінь підтримки менеджера колективом.

4. Особисті якості менеджера.
5. Політика організації.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме **управлінське рішення**.

Г. Мінцберг встановив, що кожен керівник відіграє свою роль у міжособистісному спілкуванні, інформаційному обміні та прийнятті рішень і розрізняє чотири ролі керівника:

- 1) підприємець;
- 2) спеціаліст із виправлення порушень у роботі;
- 3) розподільовач ресурсів;
- 4) спеціаліст із досягнення угод.

Організаційне рішення — вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, покладені на нього відповідно до посади.

Організаційні рішення класифікують на запрограмовані та незапрограмовані.

Запрограмовані рішення — це результат реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних до тих, що застосовуються під час розв'язання математичного рівняння.

Визначивши, яким має бути рішення, керівництво зменшує ймовірність помилки. Також економиться час, оскільки не доводиться розробляти нову процедуру або виникає відповідна ситуація.

Потреба в незапрограмованих рішеннях виникає в нових, внутрішньо не структурованих або пов'язаних із невідомими факторами ситуаціях. Оскільки попередньо не можна скласти певну послідовність кроків, керівник має розробити процедуру прийняття рішення.

У теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує «правила руху» в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень.

Найпростішою технологією прийняття рішень є інтуїтивна, яка у спрощеному схематичному вигляді можна представити:

реєстрація змін → селекція рішень, які містять пам'ять суб'єкта управління → прийняття рішення.

Інтуїтивне рішення — вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Рішення, що ґрунтується на міркуваннях, — вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом.

Перевага інтуїтивної технології полягає у швидкості прийняття рішень, а основний недолік — у значній імовірності помилки.

Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного

аналітичного процесу та не залежить від минулого досвіду.

2. Етапи раціональної технології прийняття рішень.

Раціональна технологія прийняття управлінських рішень відбувається у п'ять етапів, хоча фактична їх кількість (враховуючи реалізацію і зворотний зв'язок складає сім і більше етапів) визначається власне проблемою.

Раціональну технологію прийняття та реалізації управлінських рішень можна представити:

діагноз проблеми → накопичення інформації з проблеми → розробка альтернативних варіантів → оцінка альтернативних варіантів → прийняття рішень

1. *Діагностика проблеми.* Проблемою вважається ситуація, коли, поставлені цілі недосяжні, а також потенційну можливість.

Перший етап у діагностуванні кожної проблеми полягає в усвідомленні та визначенні труднощів або наявних можливостей.

2. *Накопичення інформації про проблему (формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення)* означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації:

- 1) об'єктивність – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні часткові критерії:
 - а) повноти інформації;
 - б) точності інформації ;
 - в) несуперечливості інформації;
 - г) переконливості інформації;
- 2) лаконічність – це стислість та чіткість викладення інформації;
- 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.

З метою з'ясування причин виникнення проблеми слід зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів. Важливо усвідомити відмінності між релевантною та недоречною інформацією й уміти відокремити їх.

Релевантна інформація — дані, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини, мети та періоду часу; це основа для рішення.

Окрім того, причиною проблеми можуть бути сили, розміщені за межами організації (наприклад, закони, які керівник не в змозі змінити).

Деякими загальними обмеженнями є:

- 1) неадекватність засобів;

- 2) недостатня чисельність працівників, котрі мають потрібну кваліфікацію та досвід;
- 3) неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами;
- 4) потреба в технології, яку ще не розроблено або занадто дорога;
- 5) гостра конкуренція;
- 6) закони й етичні міркування;
- 7) зменшення повноважень.

Керівникові також потрібно встановити стандарти, за якими мають оцінюватися альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називають критеріями прийняття рішень; вони є рекомендаціями з оцінювання рішень.

3. *Визначення альтернатив* означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

У теорії прийняття рішень *альтернативи розглядаються як екзогенні фактори*. У процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них:

- взаємовиключеність альтернатив – однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;
- забезпечення однакових умов опису альтернатив (аби забезпечити можливості порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо).

4. *Оцінка альтернатив*.

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

1) реалістичність - можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації. До таких, зокрема, відносяться - юридичні обмеження; можливості існуючих технологій; моральні та етичні норми тощо.

1) відповідність ресурсам, які має у своєму розпорядженні організація;

2) прийнятність наслідків реалізації альтернативи.

В процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:

- не тільки основні (пов'язані з досягненням мети), але і побічні результати;
- не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

5. *Прийняття рішення (вибір альтернативи)*. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на закладі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

У практиці прийняття рішень часто виникає *питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень*.

Механізм вибору стилю прийняття рішення описаний в табл. 1.

Таблиця 1

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

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

6. *Реалізація.* З метою вирішення проблеми або отримання вигоди з наявних можливостей рішення має бути реалізованим.

7. *Зворотний зв'язок,* тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові скорегувати його, доки організації ще не завдали значного збитку. Керівництво оцінює рішення насамперед за допомогою функції контролю.

3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення.

На практику розробки й прийняття управлінських рішень впливають фактори:

1. *Особисті оцінки керівника.* Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає.

2. *Середовище прийняття рішення.* У процесі оцінювання альтернатив і прийняття рішень керівник має прогнозувати можливі результати в різних обставинах. Рішення ухвалюються за різних обставин щодо ризику. Ризик — рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат.

За умов визначеності керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору (*детерміністські рішення*).

За умов невизначеності неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Перебуваючи в умовах невизначеності, керівник може спробувати одержати додаткову ревалентну інформацію, проаналізувати проблему з урахуванням минулого досвіду та скористатися інтуїцією.

3. *Час та змінюване середовище.* Перебіг часу звичайно зумовлює зміни ситуації. Тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій ґрунтується рішення, залишається ревалентною й точною.

4. *Інформаційні обмеження.* Іноді інформація потрібна для прийняття

позитивного рішення, недоступна або коштує занадто дорого, тому керівник має вирішити, чи буде суттєвою вигода від додаткової інформації та наскільки важливе рішення.

5. Поведінкові обмеження. Багато факторів, що ускладнюють міжособистісні та внутрішньо організаційні комунікації, впливають на прийняття рішення. Наприклад, керівники часто по-різному сприймають проблеми та її серйозність, обмеження й альтернативи. Це призводить до незгод і конфліктів у процесі прийняття рішень.

6. Негативні наслідки. Прийняття управлінських рішень є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Керівник має визначити, які побічні ефекти допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

7. Взаємозалежність рішень. Значні рішення мають наслідки для організації в цілому, та у зв'язку з цим виникають незначні рішення, оскільки вони взаємопов'язані. Важливо усвідомити, як взаємодіють рішення в системі управління.

Моделювання у процесі прийняття рішень

Модель — це уявлення про об'єкт, системи або ідеї в певній формі, що відрізняється від власне цілісності.

Головною характеристикою моделі вважається спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Оскільки форма моделі менш складна, а дані, що не стосуються справи й ускладнюють розуміння проблеми, вилучаються, модель часто збільшує здатність керівника розуміти й розв'язувати проблему, що стоїть перед ним. Модель також допомагає керівникові поєднати свій досвід і здатність міркувати з досвідом та думками експертів.

Є низка причин, що зумовлюють використання моделі замість спроб безпосередньої взаємодії з реальністю. До них належать: природна складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість здійснення експериментів у реальному житті, навіть якщо вони потрібні, й орієнтація керівництва на майбутнє.

Розрізняють три базові типи моделей:

- 1) фізична — те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи;
- 2) аналогова — досліджуваний об'єкт, котрий поводить як реальний, але насправді не є таким;
- 3) математична — модель, яка також називається символічною. У ній використовуються символи для характеристики властивостей або ознак об'єкта чи події.

Побудова моделі, як і управління, вважається процесом. Вирізняють такі основні етапи процесу, як постановка завдання, побудова, перевірка достовірності, застосування й оновлення моделі.

Як і всі засоби та методи, у процесі функціонування моделі науки управління можуть призвести до помилок. Ефективність моделі зменшиться у зв'язку із впливом потенційних погрешностей. Найчастіше трапляються недостовірні

вихідні дані, обмежені можливості отримання потрібної інформації, страх користувача, недостатнє практичне використання, надмірно висока вартість. Найпоширенішими типами моделей, за допомогою яких приймаються рішення, є:

- — теорія ігор — метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. Наприклад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін;
- — модель теорії черг, або модель оптимального обслуговування, що використовується з метою визначення оптимальної кількості каналів обслуговування стосовно потреби в них. Принциповою проблемою вважається урівноваження витрат на додаткові канали обслуговування та витрат від обслуговування на рівні нижчому, ніж оптимальний;
- — модель управління запасами, яку застосовують для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількість, а також маси готової продукції на складах. Мета цієї моделі полягає у зведенні до мінімуму негативних наслідків накопичення запасів, що виражається у певних витратах;
- — модель лінійного програмування, яка використовується, щоб визначити оптимальний спосіб поділу дефіцитних ресурсів за наявності потреб конкурування (планування асортименту виробів, розподіл працівників тощо);
- — імітація, що передбачає процес створення моделі та її експериментальне застосування з метою визначення змін реальної ситуації;
- — економічний аналіз, до якого належать майже всі методи оцінювання витрат та економічних вигід, а також відносної рентабельності діяльності підприємства. Типова економічна модель ґрунтується на аналізі беззбитковості.

4. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють (класифікують) на три групи:

1. Методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації).
2. Методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту).
3. Методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Схематично методи творчого пошуку альтернатив зображені на рис. 1.



Рис. 6. Методи творчого пошуку альтернатив.

Виділяють наступні методи аналізу проблеми.

1. До методів індивідуального творчого пошуку в теорії та практиці відносять - аналогію, інверсію, ідеалізацію.

1.1. Метод аналогії - передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

1.2. Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворот; поміняти місцями тощо.

1.3. Метод ідеалізації - базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій. Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

2. До методів колективного творчого пошуку відносять - «мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту.

2.1. 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:

- 1) не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;
- 2) ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;
- 3) заохочується вільне творче мислення;
- 4) забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;
- 5) заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на закладі інших тощо.

2.2. 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 втішення даної проблеми.

2.3. Метод «Колективного 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.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

3 метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

3.1. Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні

пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- 1) яке нове застосування об'єкту можна запропонувати?
- 2) які модифікації об'єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- 3) що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- 4) що можна на об'єкті замінити і т.д.?

3.2. 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.

Метод Альтшулера, або алгоритм вирішення дослідницьких завдань, складається з двох етапів. На першому формулюється проблема клієнта з описанням цільового оптимального стану системи, а також способів його досягнення. На другому етапі розробляються рішення, адекватні внутрішнім параметрам системи та зовнішньому середовищу її функціонування.

3.3. Метод морфологічного аналізу (комбінування) - 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.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи. Групова робота, як спільна діяльність людей у межах невеликих колективів, має наступні цілі:

- 1) збільшити ефективність комунікаційних процесів та поліпшити взаєморозуміння учасників консультування;
- 2) підвищити активність окремих працівників та стимулювати генерацію нових ідей.

Усі методи групової роботи засновані на принципі відкладеного обговорення.

Методи обґрунтування управлінських рішень

Технологія прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень є частиною щоденної роботи менеджера, який виконує свою роль в міжособових стосунках, інформаційних обмінах думками і прийнятті рішень. При прийнятті рішень керівник виконує чотири ролі: підприємця, спеціаліста по виправленню порушень в роботі, розподільовача ресурсів і спеціаліста по досягненню угод.

Під технологію прийняття рішень необхідно розуміти склад і послідовність процедур, які приводять до вирішення проблем в комплексі з методами розробки і оптимізації альтернатив. Для керівника прийняття рішення не самоціль, а основним є вирішення окремої управлінської проблеми. Для досягнення цього необхідна певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення. Тому прийняття рішення - це не одномоментний акт, а результат процесу, який розвивається у часі і має визначену структуру.

Процес прийняття рішення - це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, направленою на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні (рис. 8.1).

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, який складається з трьох стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

На стадії підготовки рішення здійснюється економічний аналіз ситуації на макро- і мікрорівні, який включає пошук, збір і обробку економічної інформації, а також формується проблема для виконання рішення.

На стадії прийняття ведеться розробка і оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, здійснюється відбір критеріїв вибору оптимального рішення і найкращого варіанта.

На стадії реалізації здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого рішення.

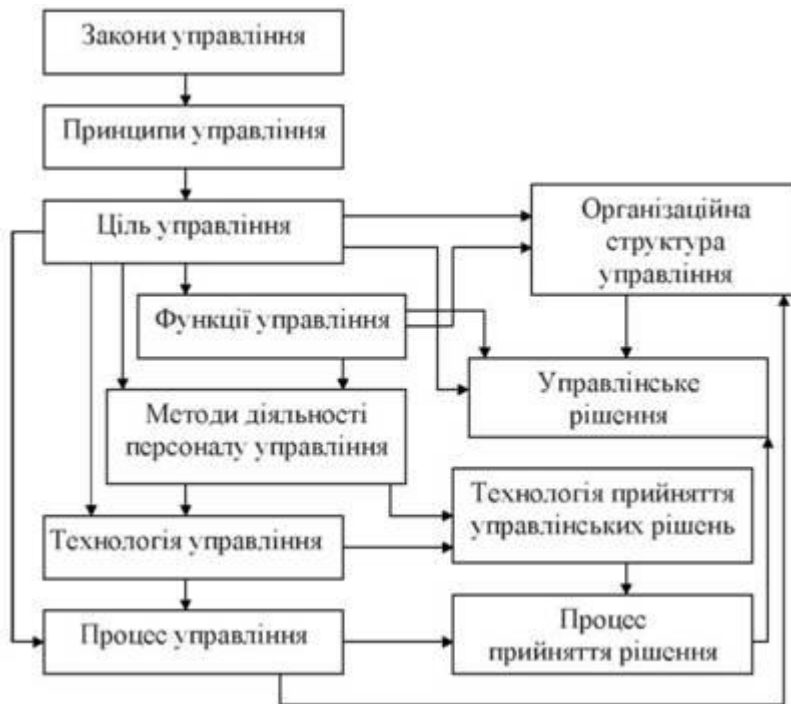


Рис. 8.1. Етапи та стадії прийняття управлінських рішень

Фактична структура процесу прийняття рішення визначається конкретною ситуацією або проблемою. Розглянемо етапи прийняття рішення [15, с.202-207; 7, с.332-342; 21, с.312-323].

Аналіз ситуації. Необхідність прийняття управлінського рішення виникає при зовнішньому або внутрішньому впливі, який викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи. Тому важливою умовою прийняття обґрунтованого рішення є аналіз ситуації, який вимагає збору і обробки інформації. На цьому етапі вивчається організація зовнішнього і внутрішнього середовища. Менеджери і спеціалісти аналізують стан справ, зрівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими, що дозволяє виявити проблеми, які вимагають вирішення.

Визначення проблеми. Визначення і формулювання проблеми є складною процедурою. Справа в тому, що в момент виникнення, багато важливих проблем слабо структуровані, тобто не містять явних цілей, альтернативних шляхів їх досягнення, уявлення про затрати та ефект, пов'язані з кожним із варіантів. Доведення цих проблем до кількісної визначеності вимагає від керівників не тільки знань і досвіду, але й таланту, інтуїції, творчого підходу.

Необхідно пам'ятати, що вирішення однієї проблеми в організації може кликати появу іншої, тому необхідно домагатися мінімальної кількості виникаючих проблем.

Визначення критеріїв вибору. Керівникові перед розглядом вирішення проблеми необхідно визначити показники, по яким буде проводитися їх порівняння і вибір найкращого варіанта. Ці показники стають критеріями вибору (при прийомі на роботу нового службовця критеріями вибору можуть бути освіта, досвід роботи, кваліфікація, вік, особисті якості).

Розробка альтернативних рішень. Бажано визначити всі альтернативні шляхи вирішення проблеми. Тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Але на практиці керівник не може володіти такою кількістю знань і часу для того, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу.

На практиці виникають ситуації, при яких проблема не зустрічалась раніше і невідомі можливі альтернативи. В таких випадках рекомендується колективне обговорення і генерування ідей.

Вибір альтернативи. Розробив можливі варіанти вирішення проблеми їх необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки, а також об'єктивно проаналізувати можливі результати. Для співставлення варіантів рішення необхідно використовувати порівняльні критерії. При виборі альтернативи важливо враховувати фактор ризику. Врахування фактору ризику призводить до перегляду найкращого рішення, яке забезпечує досягнення бажаного результату із найбільш високим ступенем вірогідності.

Узгодження оптимального рішення. Керівник у багатьох випадках затверджує і несе відповідальність за рішення, які не розробляв. Спеціалісти, які готували рішення, не приймають участі в його реалізації. Виконавці у свою чергу не приймають участь в підготовці і обговоренні рішень. У підсумку в процесах прийняття рішень суттєву роль відіграє стадія узгодження. Найкращим способом узгодження рішення є залучення працівників до процесу його прийняття, але цей спосіб не можна абсолютизувати. В деяких випадках менеджер вимушений приймати рішення особисто, не звертаючись до обговорення і узгодження.

Управління виконанням. Для успішної реалізації рішення необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями і за строками. Якщо мова йде про серйозні рішення, можлива розробка програми їх реалізації. Керівник повинен слідкувати за тим, як виконується рішення, а у випадках необхідності надавати допомогу підлеглим і вносити окремі корективи.

Контроль і оцінка результатів. На етапі контролю проводиться оцінка результатів рішення, яке має часовий характер. У зв'язку з цим основна задача контролю - своєчасно визначити якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове. Проблема контролю управлінських рішень є актуальною, особливо для великих організацій. Можна прийняти багато

корисних рішень, але без раціонально налагодженої системи контролю виконання вони залишаються на паперах і не дають бажаного ефекту.

Основні вимоги до технології прийняття рішень менеджменту наступні:

розробка і прийняття рішення повинна бути сконцентрована на тому рівні, де є відповідна інформація;

інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації;

прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати;

суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість.

В практиці менеджменту існує ще певний розрив між теоретичними розробками різних аспектів процесу прийняття рішень і методами що використовуються на практиці. Гострою залишається проблема розробки методології прийняття тактичних і оперативних рішень, на підготовку яких витрачається значна частина робочого часу керівника.

Прийняття правильного рішення - дуже складна проблема і не завжди точно можна оцінити його результати, тому що існує великий часовий розрив між процесами прийняття і реалізації рішень.

Методи розробки і обґрунтування рішень

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Процес прийняття рішень є центральним в теорії управління. Розробка і прийняття рішень пов'язані з дією об'єктивних (економічні, соціальні та психологічні закони) і суб'єктивних факторів (інтуїція, практичний досвід, знання, функція, воля менеджера).

У переважній більшості випадків успіх розв'язання проблеми залежить від вдало обраних й використаних керівником чи колегіальним органом управління конкретних методів підготовки рішень. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому ціллю управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів і засобів, які б сприяли досягненню оптимального варіанту. Прийняття рішень ґрунтується на достовірній інформації, яку менеджери повинні постійно вивчати.

При розробці і обґрунтуванні рішень на практиці використовуються такі методи: творче уявлення, догадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяції, експертної оцінки,

колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, абстракції і конкретизації, графічного зображення явищ, написання сценаріїв та ін. Розглянемо основні методи [7, с.342-349].

Аналіз і синтез. Аналіз є методом дослідження явища (предмета, об'єкта), поділом його на складові частини, вивченням окремих сторін, а також взаємозв'язків між причинами і наслідками. У процесі наукового пізнання явища чи об'єкта аналіз доповнюється синтезом. При цьому використовуються результати, досягнуті на попередніх етапах, і будується модель, яка оптимізується і доводиться до остаточного вигляду.

Індукція і дедукція. Індукція є методом вивчення, який полягає у тому, щоб з окремих часткових явищ виводити загальні правила. Індукція веде до узагальнень, побудованих на фактах, а у підсумку до пізнання законів. Дедукція передбачає хід мислення від загального до часткового, а її висновки піддаються формалізації на підставі сучасних математичних методів прийняття управлінських рішень.

Метод асоціацій використовує зв'язок між елементами розумового процесу (відчуттям, сприйняттям, уявою, ідеями та ін.), в результаті якого виникає нова корисна думка.

Метод аналогій полягає у використанні подібних рішень, які приймалися раніше за схожих обставин. Важливо не допустити помилки на основі поверхневого вивчення схожої ситуації.

Метод інтуїції міститься у здатності досягнення істини спостереженням поодиноких випадків без обґрунтувань за допомогою доказів. Інтуїція розглядається як вміння здогадуватись про щось, минаючи логічні розміркування.

Математичні методи включають системний аналіз, екстраполяцію, кореляційний і регресійний аналіз виробничих цілей, "дерева цілей", експертних оцінок та ін. Ці методи передбачають використання сучасної електронної обчислювальної техніки.

Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. За допомогою цих методів активізується мислення, знання, функція, фантазія особистості. Але евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні для визначення певної проблеми.

Методи "Дельфі" і "мозкового штурму". За методом "Дельфі" безпосереднє обговорення заміняють письмовим обміном інформацією і міркуванням на

підставі розроблених запитань. Процедура, як правило, повторюється 4-5 разів, до зближення точок зору. Ця методика підвищує об'єктивність і надійність експертних оцінок, але водночас досить складна і трудомістка.

Метод "мозкового штурму" полягає в тому, що групі спеціалістів, які за складом розуму мають схильність до генерування ідей, доручається лише висувати найфантастичніші ідеї, без їх обговорення. Іншим спеціалістам, у яких переважає критичне мислення, доручається аналізувати ідеї і робити висновки.

Аналітичні методи (контрольного листка характеристик і морфологічного аналізу). При використанні методу контрольного листка характеристик готується до 20 запитань, згрупованих за видами використання, модифікації, адаптації, збільшення, зменшення, заміни, перегруповання, комбінування. Цей метод ґрунтується на систематичній оцінці основних характеристик.

Морфологічний аналіз полягає в ідентифікації найважливіших змінних величин проблеми і використання правил комбінаторики для вивчення їх різних поєднань.

Метод емпатії полягає в ототожненні творчого працівника зі спеціалістом, що розробляє програму.

Метод інверсії належить до методів пошуку нових ідей і полягає в необхідному свідомому поданні психологічної інверсії мислення, відмові від попередніх поглядів на проблему, яка розглядається з нової позиції.

Метод "дерева варіантів". При використанні цього методу спочатку виділяють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім з кожної групи варіантів виділяють підгрупи з менш суттєвими відмінностями. Учасники пошуку альтернатив повинні мати гнучкість мислення, допитливість, сміливість, готовність до ризику, відсутність страху перед труднощами і невизначеністю. Кількість варіантів рішень не повинна бути занадто великою.

Модель "чорної дошки" базується на регламентації процесу вивчення альтернатив, поступовому обговоренні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та з розміщення цього на умовній "дошці" для всіх учасників. Розвиток цієї моделі пов'язується з впровадженням ефективних засобів опрацювання інформації.

Проблема вибору керівником методу рішення - одна з найважливіших в сучасній науці управління. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки конкретної ситуації і самостійності в прийнятті рішення. Під ситуацією розуміють

обстановку що вивчається, прогнозні оцінки її розвитку і можливі результати, які вимагають відповідних дій менеджера чи колегіального органу управління.

Прийняття управлінських рішень передбачає використання наступних умов:

Додержання ієрархії. Вона здійснюється в цілях координації і посилення централізації управління. Менеджери не повинні при прийнятті рішень вступати в прямі контакти з підлеглими, які знаходяться на один ієрархічний рівень нижче.

Використання цільових міжфункціональних груп. Групою на професійно високому рівні готується інформація, на основі якої керівництво приймає рішення.

Розробка формальних правил і процедур в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій.

Використання планів у прийнятті рішень націлено на координацію діяльності організації в цілому.

Забезпечення горизонтальних зв'язків. Дозволяє приймати рішення без звернення до вищого керівництва.

Основними вимогами до управлінського рішення є: обґрунтованість, оптимальність вибору, правоспроможність рішення, стислість і ясність, конкретність у часі, адресність до виконавців, оперативність виконання.

Механізм і техніка прийняття управлінських рішень

Технологія менеджменту має наступний механізм прийняття управлінських рішень [4, с. 128-129]:

- 1. Загальне керівництво прийняттям рішень.
- 2. Правила прийняття рішень.
- 3. Плани в прийнятті рішень.
- 4. Прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня за особистою згодою.
- 5. Групова взаємодія на рівних рівнях.
- 6. Матричний тип взаємодії.

Перші три складових забезпечує вертикальну взаємодію між рівнями управління, а останні три горизонтальний зв'язок. Організація може використовувати як простий, так і складний механізм взаємодії в менеджменті, що залежить від складності рішень і можливостей їх реалізації.

Загальне керівництво прийняттям рішень передбачає, що цей процес знаходиться в руках одного лінійного (загального) керівника, який в свою чергу підпорядкований вищестоячому керівництву. Лінійні керівники несуть персональну відповідальність за свою роботу, маючи право розпоряджатися матеріальними і трудовими ресурсами, необхідними для досягнення намічених результатів. Тут права і відповідальність повинні бути рівними.

Правила прийняття рішень, або нормативи, розробляються і затверджуються підприємствами. Ціллю цих планів є здійснення координації між різними підрозділами і вони діляться на стратегічні, оперативні та організаційні.

Стратегічні правила включають такі види рішень, як визначення типу і видів продукції та послуг, організацію збутової мережі, способів встановлення цін, умов і гарантій при продажу виробів і продукції. Ці правила формуються на вищому рівні управління.

Організаційні правила будуються на державній законодавчій базі і включають: цілі і характер діяльності, відносини з державними установами, статут підприємства, а також права, обов'язки і відповідальність, питання оплати і охорони праці.

Оперативні правила формуються у вигляді різних інструкцій та рекомендацій.

Плани прийняття рішень є засобом координації діяльності різних підрозділів при прийнятті управлінських рішень. В планах визначаються необхідні ресурси для досягнення намічених цілей, охоплюють виробничу діяльність підрозділів і вони є більш гнучкими, які легше пристосовувати до складних умов ринку.

Основними показниками такого плану є: об'єм продаж, прибуток, капіталовкладення. Кожний підрозділ розробляє детальний річний план по наступним показникам: об'єм реалізації кожного виду продукції, доходи від нової продукції, затрати виробництва, прибуток, рівень зайнятості, капіталовкладення. Керівники підрозділів по кожному відхиленню повинні інформувати керівництво організації.

Прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня на основі індивідуальної взаємодії здійснюється без згоди з вищим керівництвом. В цьому випадку реалізується горизонтальна координація в прийнятті рішень. Для здійснення координації визначаються спеціальні особи. Координатор - керівник має право обговорювати проекти рішень, але не має адміністративної влади, яку мають лінійні керівники.

Цільові групи діють на основі групової взаємодії і приймають рішення по конкретним питанням сумісної діяльності. Цільові групи працюють на

тимчасовій або постійній основі, а керівник групи наділяється правами приймати рішення без узгодження з вищим керівництвом.

В матричних структурах керівник наділяється лінійними правами, які надаються керівникам функціональних підрозділів. Сітьова структура дозволяє приймати рішення в складних виробничих умовах.

Організація виконання управлінських рішень

Ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від форми доведення до виконавців. **Організація виконання** прийнятих керівництвом рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними.

Способи і методи реалізації рішення залежать від його складу і об'єктивних умов, в рамках яких воно перетворюється в життя, але не від бажань і вмінь відповідних керівників і співробітників. Методи реалізації рішення повинні бути практичними і економічними.

Методи, які використовуються при виконанні рішень повинні мати достатню точність, яка б забезпечувала запланований результат, бути надійними, не допускати значних помилок, не створювати підвищеного ризику. Успіх у вирішенні проблем обумовлює вплив трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих [11, с.129-130].

До організаційних факторів відносяться здатність організації швидко перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності зі змінами умов і пристосовуватися до них; своєчасно виявити проблеми і мати необхідний час для виходу із складної ситуації. На ефективність реалізації рішення в значній мірі впливає стабільність, надійність функціонування організації, її здатність долати перешкоди, які викликають відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів, які здійснюють вплив на успішне вирішення проблем відносимо наявність необхідних ресурсів (фінансових, технічних, інформаційних, кадрових та ін.) і можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори, які впливають на реалізацію рішення - необхідний рівень кваліфікації, знань і досвіду працівників; ступінь їх розуміння, яка обумовлює відповідне відношення до справи; очікуване винагородження у випадку успіху або, навпаки, страх відповідного покарання при невдачі; загальний морально-психологічний клімат в колективі.

Існує ряд обставин, які негативно впливають на ефективність вирішення проблем. Це недооцінка їх важливості, складність, можливі наслідки. У підсумку можуть стрімко розвиватися негативні тенденції, які ставлять під сумнів

стабільність роботи організації. Вкрай негативно на ефективність рішень впливає і суб'єктивізм, орієнтація виключно на особистий досвід, інтуїцію, натхнення, симпатії або антипатії до окремих підлеглих, орієнтація на особисту вигоду та ін.

Часто справа ускладнюється тим, що працюючі своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення. Тому в технології менеджменту, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Стосовно цього доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи: на якому рівні слід приймати управлінське рішення; кому доручити підготовку рішення;

з якими структурними підрозділами і посадовими особами узгоджуються рішення;

хто контролює і відповідає за правильне рішення;

кому надано право вносити корективи до прийнятого рішення;

хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети.

Виконання рішення передбачає здійснення певних операцій:

Визначення строків виконання рішень (кінцевих і проміжних). При доведенні завдань до конкретних виконавців слід визначити строк виконання поставленого завдання, який сприяє успішному виконанню рішення і досягненню поставленої цілі.

Конкретизація завдань і відповідальності. Кожний підлеглий повинен одержувати розпорядження тільки від одного керівника. Подвійність розпорядництва часто вносить в роботу елементи дезорганізації, знижує відповідальність за доручену справу. Надмірна централізація прийняття рішень породжує пасивність, втрату ініціативи, відповідальності, які негативно позначаються на управлінському процесі. Тому важливо децентралізувати систему управління, залучити до управлінського процесу максимальну можливу кількість виконавців, розширити делегування повноважень підлеглим.

Визначення обґрунтованої кількості матеріально-технічних ресурсів. Без виділення достатньої кількості матеріально-технічних ресурсів неможливо виконати управлінські рішення пов'язані із впровадженням нової технології, випуском нової продукції, підвищенням кваліфікації працюючих та ін.

Проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань. Доцільно більш широко інформувати підлеглих при видачі завдань, чітко ставити

конкретні цілі перед кожним виконавцем, давати підлеглим достатні повноваження.

Координація дій виконавців. Ефективна розпорядницька діяльність керівника досягається шляхом чіткого організаційно-правового регламентування діяльності апарату управління. Добре організоване регламентування роботи в організації усуває необхідність постійно уточнювати і координувати взаємовідносини працівників апарату управління, оскільки кожний з них знає своє місце в системі менеджменту, свої обов'язки, права і відповідальність.

Коригування прийнятого рішення. Ефективність господарських рішень залежить від своєчасного коригуючого впливу органу управління в разі зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Тому завданням розпорядницької діяльності є організація надійного зворотнього зв'язку, який має велике значення при тривалій реалізації рішення.

Контроль виконання. Зворотній зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю, в процесі якого враховують можливі помилки, прорахунки, корегують рішення, усувають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. В ході контролю не тільки перевіряють фактичний стан виконання рішення, а уточнюють і доповнюють його, вживають дійових заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Організаторська робота в організації по виконанню управлінських рішень, повинна відповідати ієрархії системи управління (ланка, бригада, цех, підприємство), кваліфікації кадрів, стану трудової дисципліни, особливостям галузі та ін.

Навчальний тренінг Основні поняття

Процес та етапи прийняття рішень. Вимоги до рішень. Методи прийняття рішень. Чинники у прийнятті рішень. Механізм прийняття рішень. Організаційні, матеріальні і особисті фактори реалізації рішень. Операції у виконанні рішень.