

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Гуль І.Г

ЛЕКЦІЯ № 1

**СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ І ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ**

з навчальної дисципліни
«МЕТОДИ І МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»
для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
на засіданні кафедри економіки
та менеджменту
«___» _____ 202__ р. протокол №___
Зав. каф. _____ Н.Ф. Павленчик

Тема 1. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ І ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План

1.1. Сутність, завдання, предмет, функції, суб'єкти й об'єкти управлінських рішень

1.2. Блочна модель підготовки й прийняття рішення

1.3. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них

Загальні поняття про управлінське рішення. Сутність, завдання, предмет, функції, суб'єкти й об'єкти управлінських рішень. Закони управління, що впливають на прийняття управлінських рішень. Специфічні закономірності управління. Управлінське рішення в циклі управління. Блочна модель підготовки й прийняття рішення. Ієрархічна взаємозалежність управлінських рішень. Класифікація управлінських рішень і вимоги до них.

Управлінське рішення (УР)– 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 відрізнити 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).

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 при виборі рішення, тому що 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.

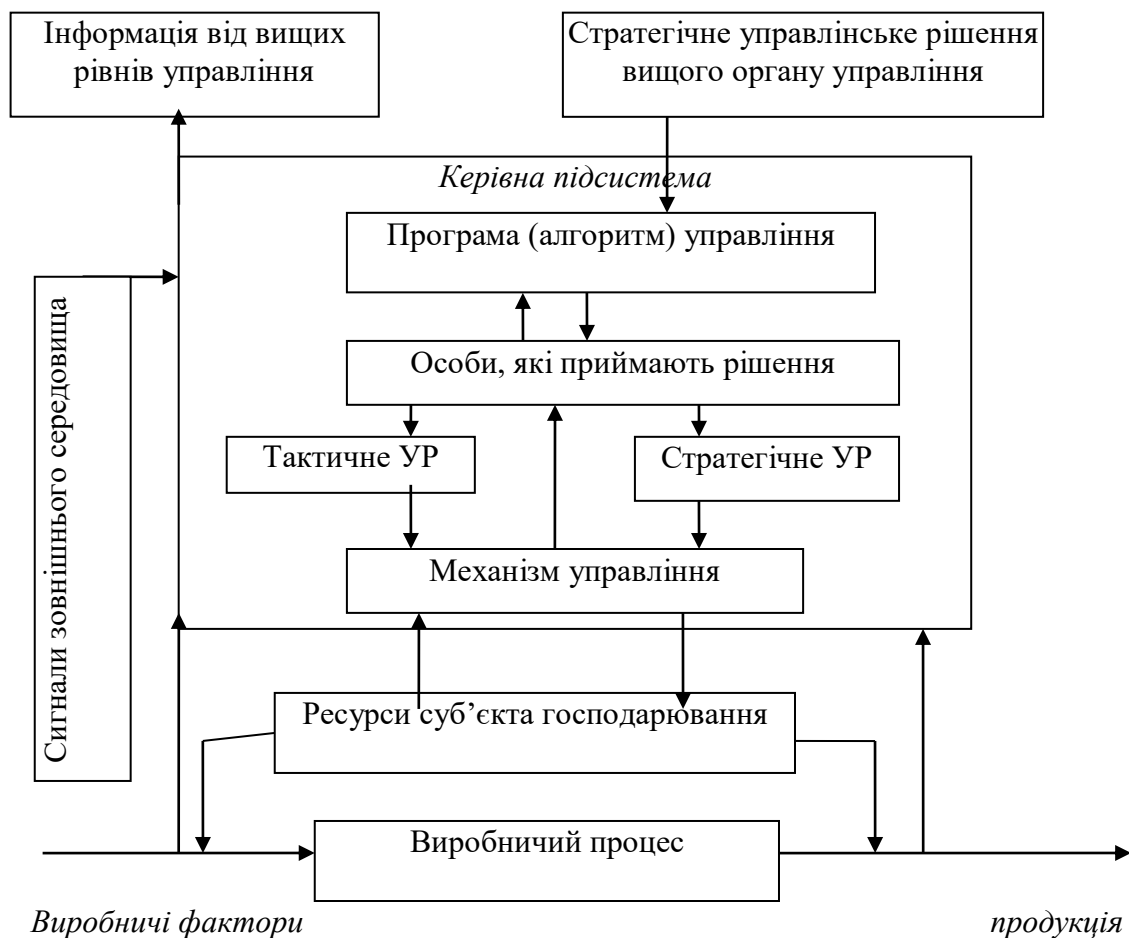


Рис. 1.1. Механізм управління виробничим процесом

Для прийняття науково обґрунтованих рішень треба вивчити механізм дії, форми відтворення законів, а головне, правильно їх використовувати в конкретних обставинах.

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.

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.

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 зворотню дію.

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

Серед специфічних закономірностей управління можна виділити:

- 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;

Технологія прийняття рішення у процесі управління поділяється на три основних цикли:

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

Для підготовки й ухвалення рішення можна припустити блокову модель. 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.

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.

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).

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.