

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

**ЛЕКЦІЯ № 1**

**Основи теорії прийняття управлінських рішень**

з навчальної дисципліни

**„Теорія прийняття управлінських рішень”**

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”  
спеціальність 073 „Менеджмент”  
рівень вищої освіти – бакалавр

## Тема 1. Основи теорії прийняття управлінських рішень

1. Загальні основи прийняття рішень
2. Функції теорії прийняття управлінських рішень та їх характеристика.
3. Категорії прийняття управлінських рішень.
4. Поняття управлінського рішення.

### 1. Загальні основи прийняття рішень

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.

**Об'єктом теорії прийняття рішень** є системна діяльність керівників і персоналу управління в процесі розробки, прийняття і реалізації рішень.

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.

## **2. Функції теорії прийняття управлінських рішень та їх характеристика.**

Теорія прийняття рішень виконує пізнавальну і прогнозуючу **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.

Прогнозуюча 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:

- 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.

### **3. Категорії прийняття управлінських рішень**

Категорії відображують найбільш істотні якості управлінських процесів і виражають сутність закономірності 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. 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. 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:*

- ✓ 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.

#### **4. 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.

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:

- 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:

**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.