

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

Стахів І. М.

**ЛЕКЦІЯ № 2**

**Класифікація управлінських рішень та школи управління**

з навчальної дисципліни

**„Теорія прийняття управлінських рішень”**

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

## Тема 2. Класифікація управлінських рішень та школи управління

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Прийняття рішень різними школами управління.

### 1.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:**

**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 прогнозний 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 прогностичний 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.

## 2. Прийняття рішень різними школами управління

Існують різні підходи в прийнятті рішень. Американська школа прийняття управлінських рішень передбачає наступну технологію (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. 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 .

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. 2.2.).



Рис. 2.1. 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, прогноуються результати, аналізується ризик.

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

**Японська школа** прийняття управлінських рішень (рис. 2.3).



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.

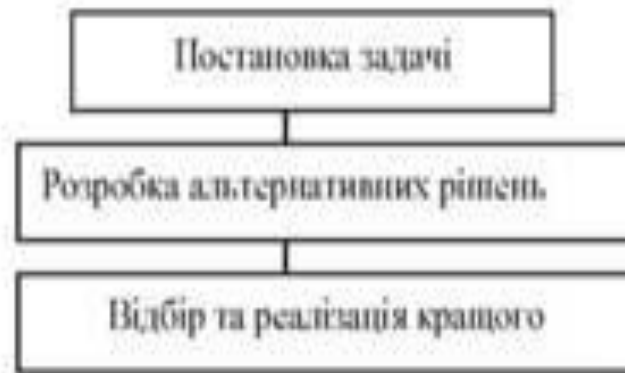


Рис. 2.3. Японська технологія прийняття рішень

Затвердження. На основі кращого вибору готується доповідь, що вноситься 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 одногосно, 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. 2.4).



Рис. 2.4. Українська технологія прийняття рішень

Отже, можна зробити висновок що єдиної послідовності прийняття управлінських рішень не існує, а визначається окремо залежно від специфіки самого рішення, економічної ситуації в країні та самої схеми яку використовує кожна країна.

