

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

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 3

**Технології прийняття управлінських рішень та чинники, що впливають
на них**

з навчальної дисципліни

„Теорія прийняття управлінських рішень”

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

Тема 3. Технології прийняття управлінських рішень та чинники, що впливають на них

- 1. Технологія прийняття управлінського рішення**
- 2. Етапи прийняття управлінського рішення**
- 3. Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень**

1. Технологія прийняття управлінського рішення

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Тому технологія прийняття управлінського рішення має охоплювати такі стадії.

■ **Стадія підготовки** — проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, що поєднує пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.

■ **Стадія ухвалення** — здійснюються розробка та оцінка альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.

■ **Стадія реалізації** — розробляються заходи для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого від виконання рішення.

У найпростішому випадку після виявлення проблеми та встановлення чинників, що призвели до її виникнення, в рамках наявних ресурсних чи інституційних обмежень розробляються рішення, з яких вибирається найкраще — те, яке відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для розв'язання проблеми варіантів залежить від багатьох чинників, зокрема ресурсів, часу, доступності потрібної для обґрунтування рішення інформації тощо. Здебільшого через дефіцит часу приймається не найкраще рішення, а те, яке першим спало на думку, якщо воно дає змогу усунути проблему. Після цього пошук і аналіз інформації припиняється.

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, які виконуються на його різних етапах. На етапі діагностики проблеми — це оцінка меж, масштабів і рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування — оцінка різних варіантів, що пропонуються для розв'язання проблеми; на етапі прийняття рішення — оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують критерії.



Рис. 1 Блок-схема підготовки і прийняття рішення

На першому етапі критеріями розпізнавання проблеми найчастіше слугує поставлена ціль, за відхиленням від якої і виявляють проблему. Отже, керівники всіх рівнів повинні мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За відсутності їх появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розробки варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу з багатьох пропозицій вибрати ті, що є найкориснішими для організації. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, зрештою, адаптивність і ефективність організації. Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем, для вирішення яких використовуються економіко-математичні методи. Критеріями тут можуть слугувати мінімум витрат чи максимум доходності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності

праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення втілюватиметься в життя. За умов високої інфляції чи політичної нестабільності перевага надаватиметься рішенням, що принесуть позитивний результат упродовж короткого часу. Слід пам'ятати, що критерії, які використовуються для вирішення завдань на нижчому рівні, необхідно узгоджувати з критеріями, сформульованими на вищому рівні, і сприяти досягненню цілей цього рівня.

Для неструктурованих чи слабо структурованих проблем важко визначити чіткі критерії добору рішень, тому тут може використовуватися система зважених критеріїв, яка за певних умов дає непоганий результат.

Поряд із прийняттям управлінських рішень не менш важливою ланкою технології управління є їх реалізація. Поки рішення не втілено в життя — це не рішення, а лише добрі наміри. Потрібна велика організаторська робота, аби досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи в початковий варіант рішення (його поліпшувати або, навпаки, погіршувати), і в більшості випадків це викликає додаткові "шуми" в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Стосовно найбільш складних і важливих рішень доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- • на якому рівні слід приймати рішення;
- • хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- • з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- • хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- • хто наділяється правом вносити корективи до змісту рішення і строків його виконання;
- • яка форма звітності про виконання рішень;
- • хто оцінює рішення й дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

Прискорити процес прийняття рішень і підвищити їхню якість можна, дотримуючись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розробка та вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління й виконують різноманітні функції;
- вибір і ухвалення рішення мусять віддзеркалювати інтереси й можливості тих рівнів керування, на які покладатиметься виконання рішення або які заінтересовані в його реалізації.

За будь-яких умов **виконання рішення** передбачає здійснення певних операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці з обґрунтованим розподілом ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Зупинимося детальніше на деяких аспектах виконання рішення. Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань: якщо виконання доручення потребує різних знань і кваліфікації, виконавцеві дають таке завдання, щоб воно спонукало його до підвищення досягнутого рівня кваліфікації й розвитку здібностей; обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки як надмірне, так і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання; чітко визначити коло обов'язків працівника, що дасть змогу усунути спробу відмовитися від виконання певних обов'язків; розроблені показники і стандарти на виконання робіт мають точно відображати ступінь досягнення поставленої цілі, а також

якість здійснюваних операцій; необхідно ширше інформувати підлеглих під час розподілу завдань, давати їм достатні повноваження.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, але й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, виявлення ініціативності. У менеджменті доцільно використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував бажані дії переважно за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Ефективність управлінських рішень залежить також від своєчасності здійснення коригувального впливу органу управління в разі зміни умов реалізації рішень. Тому важливим завданням менеджера є організація надійного зворотного зв'язку. Особливе значення механізм зворотного зв'язку має у процесі багатоетапної (тривалої) реалізації рішення й використання одержуваної інформації для періодичного коригування рішень, планів дій, приведення їх у відповідність з умовами середовища. Якщо рішення відкориговане, можна усунути окремі обмеження, використати раніше не враховані резерви і збільшити очікуваний ефект.

Зворотний зв'язок між запланованою програмою діяльності й реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю. У процесі контролю враховують можливі помилки, прорахунки, коригують рішення, усувають вплив факторів, що порушують запланований хід виробничого процесу. При цьому не лише перевіряють фактичне використання рішення, а й уточнюють і доповнюють самі рішення, вживають дієвих заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Наведена схема прийняття й реалізації управлінських рішень відображає логіку й технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень. Ефективність же цього процесу великою мірою залежить від методів, які використовують менеджери в ході виконання всіх видів управлінських робіт.

2. Етапи прийняття управлінських рішень.

В теорії менеджменту виокремлюють дві основні технології прийняття управлінських рішень:

- інтуїтивну;

- раціональну.

В основу *інтуїтивної технології* прийняття управлінського рішення покладено досвід менеджера, який приймає рішення. Основні етапи даної технології представлено на рис. 3.1.



Рис.3.1 Інтуїтивна технологія прийняття управлінського рішення

Переваги такої технології – швидкість прийняття управлінського рішення; недолік – високий відсоток помилок при відсутності аналогічного досвіду.

В основу *раціональної технології* прийняття управлінського рішення покладено аналіз та вибір альтернатив. Основні етапи цієї технології представлено на рис. 3.2.

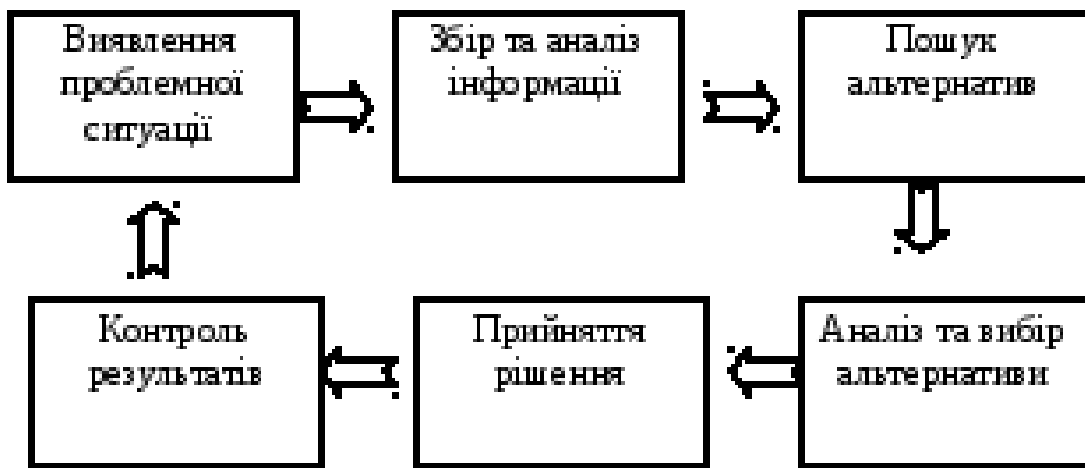


Рис. 3.2 Етапи раціональної технології прийняття управлінського рішення

Кожний етап раціональної технології реалізується через відповідні ланки.

Етап 1. Виявлення проблемної ситуації передбачає розпізнавання проблеми та усвідомлення необхідності впровадження змін у наслідок:

- недосягнення цілей організації;
- виникненні потенційних можливостей (загроз) у зовнішньому середовищі бізнесу.

На цьому етапі також проводиться:

- визначення бажаного кінцевого результату та формування цілей;
- визначення основних критеріїв, на допомогу яких буде оцінюватись досягнення результату.

Етап 2. Збір та аналіз інформації. На цьому етапі проводиться:

- збір інформації;
- аналіз інформації;
- формування обмежень та критеріїв прийняття рішень.

До якості інформації висувається ряд вимог, у відповідності до яких вона має бути:

- *Об'єктивною* - повною, точною, несуперечливою та переконливою.
- *Актуальною* – відповідати об'єктивним потребам.
- *Своєчасною* – задовольняти інформаційні потреби у терміни, що необхідні для прийняття та реалізації управлінського рішення.
- *Лаконічною* – стисло та чітко викладеною.
- *Комунікативною* – зрозумілою для суб'єкта управління, який приймає рішення.

Етап 3. Пошук альтернатив передбачає формулювання переліку всіх можливих варіантів позитивного вирішення проблеми. В практиці менеджменту керівник обмежує кількість альтернатив, що підлягають подальшому аналізу. Обмеження обумовлюють критерії вибору альтернатив і поділяються на:

- зовнішні (наприклад законодавство, технологічні обмеження);
- внутрішні (ресурси організації, моральні та етичні міркування).

Процес пошуку альтернатив передбачає використання різних методів творчого пошуку.

Етап 4. Аналіз та вибір альтернативи. В аналізі альтернатив суттєве значення має визначення ймовірності здійснення кожного варіанту управлінського рішення. Тому аналіз альтернатив проводять за такими критеріями:

- *реалістичність* – можливість реалізації в існуючому зовнішньому середовищі;
- *відповідність* ресурсам організації: фінансовим, матеріальним, людським, технологічним;
- *прийнятність наслідків реалізації* рішення для організації. Аналізуються як основні наслідки, пов'язані з досягненням мети, так і побічні результати;
- *прийнятність довгострокових наслідків* від реалізації альтернативи.

Основними етапами проведення аналізу є:

- складання програми економічного аналізу;
- відбір і розрахунок показників;
- аналітична обробка показників;
- узагальнення результатів аналітичної обробки.

Етап 5. Прийняття рішення складається з таких дій :

- вибір оптимального варіанту;
- обговорення проекту реалізації рішення у відповідності до обраного варіанту;
- затвердження рішення;
- документальне оформлення рішення (наказ, розпорядження, бізнес-план тощо).

Етап 6. Контроль результатів передбачає виявлення відхилень і внесення поправок, які допомагають реалізувати управлінське рішення.

Реалізація управлінського рішення вимагає певного часового проміжку, за який можуть відбутись суттєві зміни в зовнішньому та внутрішньому

середовищі бізнесу. Це може негативно вплинути на процес досягнення поставленої мети. З іншого боку, проект реалізації рішення може мати деякі помилки. Для того, щоб вони суттєво не вплинули на кінцевий результат, потрібно контролювати процес реалізації управлінського рішення та вносити відповідні корективи.

3. Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень

Вибір управлінського рішення неоднозначний і багато в чому залежить від впливу різних *чинників* на цей процес:

- **Особистісні якості керівника** - темперамент, характер, система цінностей. Наприклад, в процесі ухвалення управлінського рішення менеджер може зупинитися на виборі альтернативи, що забезпечує дотримання соціально-етичних норм, проте вимагає великих фінансових витрат.
- **Поведінкові обмеження** – в формальному колективі можуть діяти кілька неформальних груп, виникати конфліктні ситуації, поза організаційні зв'язки (родинні, дружні, етнічні, тощо). Працівники мають не тільки посадовий вплив, проте й певний статус, імідж. Такі чинники підсвідомо впливають на вибір альтернатив. Відчуття симпатії або антипатії керівника до працівника теж може корінним чином вплинути на ухвалення рішення щодо його просування по службовій драбині.
- **Особливості національної системи управління** - в країні може використовуватись м'який або жорсткіший підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень, застосовуватися підходи, що мають крен у бік індивідуалізму (США) або, навпаки, у бік національного колективізму (Японія).
- **Інформаційні обмеження.** Для ухвалення рішення необхідно мати в своєму розпорядженні достатній, оптимальний або повний об'єм інформації. При ухваленні рішення використовують такі види інформації:
 - *підсвідома інформація* — формується на основі досвіду попередніх поколінь, власного досвіду і знань, отриманих в процесі навчання. Така інформація перетворюється в більш менш формалізований якісний або

кількісний результат прогнозу. Такий підхід використовується при експертному прогнозуванні;

- *наочна інформація* — формується шляхом опису процесу або стану об'єкту;
- *формальні статистичні дані* — отримують на етапі аналізу об'єкту та використовують для отримання прогнозів.
 - ***Взаємозалежність рішень.*** Виграш від ухвалення управлінського рішення в одній сфері може спричинити за собою істотний програш в іншій. Наприклад, рішення менеджера про автоматизацію виробництва, як правило, припускає вивільнення робочих місць, а отже, і звільнення кваліфікованих робітників.
 - ***Часові обмеження.*** Ситуація на ринку постійно змінюється. Тому рішення слід приймати і виконувати, поки інформація, на якій засновані рішення, не застаріла і відображає дійсний стан речей. Менеджери іноді вимушені приймати інтуїтивні рішення, тоді як за нормальних обставин вони віддали перевагу б раціональному.
 - ***Чинник складності.*** Складність виконання ухваленого рішення залежить кількості напрямів робіт та персоналу, що мають бути залучені при реалізації рішення. Чим більше напрямів робіт, тим більше людей залучаються до його реалізації, тим складніше і дорожче реалізація рішень.
- ***Економічна доцільність*** пов'язана з оцінкою витрат і економічного ефекту і припускає аналіз співвідношення вигоди і витрат.
- ***Середовище прийняття рішень:***
 - *ступінь ризику*, пов'язаного з наслідками від реалізації рішення вимагає застосування різних методик оцінки ризиків (фінансових, економічних, тощо);
 - *визначеність* — усвідомлення керівником можливих наслідків від реалізації всіх можливих альтернатив;

- *невизначеність* – не можливість визначення ймовірних наслідків від реалізації можливих альтернатив.
- Готовність до можливих негативних наслідків.
- Можливість застосування сучасних технічних засобів.
- Наявність ефективних комунікацій.
- Відповідність структури управління цілям та місії організації.
- Процедури реалізації функцій управління

Якість, управлінського рішення значною мірою визначає кінцевий результат і залежить від ряду чинників:

- якості початкової інформації, що визначається достовірністю, достатністю, захищеністю від перешкод і помилок, формою подачі;
- оптимального або раціонального характеру рішення;
- своєчасності, що визначається швидкістю його розробки, ухвалення, передачі та організації виконання;
- відповідності рішення механізму та методам управління в організації;
- кваліфікації кадрів, що здійснюють розробку, ухвалення та організацію виконання;
- готовності керованої системи до виконання рішення.

Вимоги до управлінських рішень :

- *обґрунтованість* - врахуванням об'єктивних закономірностей: технологічних, економічних, організаційних особливостей об'єкта, вплив на діяльність якого справлятиме рішення;
- *цілеспрямованість* - відповідність цілям, які поставлені перед об'єктом управління;
- *комплексність* - врахування всіх аспектів управління;
- *кількісна та якісна визначеність* - конкретні кількісні показники і математичні розрахунки; детальний якісний опис тих аспектів, які не можуть бути виражені кількісно;

- *правомірність* – відповідність чинним законам, відомчим наказам, нормам, стандартам, інструкціям та іншим нормативним документам;
- *оптимальність* - забезпечення варіанту рішення, що відповідає економічному критерію ефективності - одержанню максимальних результатів з найменшими витратами із дотримання всіх інших складових управлінського процесу;
- *своєчасність* – відповідність конкретної ситуації на ринку;
- *часова визначеність* - мати визначені строки підготовки, доведення рішення до конкретних виконавців та контролю виконання;
- *гнучкість* - реагувати на зміни кон'юнктури, економічного оточення;
- *оформлення* - документальне визначення конкретних способів здійснення завдання, потрібних ресурсів, строків виконання, складу виконавців, порядку їхньої взаємодії, правомірності документів.