

МИСТЕЦТВО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Проаналізовано підходи до визначення поняття "управлінське рішення". Розроблено тривимірну модель прийняття управлінського рішення. Визначено аспекти процесу прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, процес прийняття управлінського рішення, стратегічні рішення, адаптивні рішення, ризиковані рішення, інертні рішення, врівноважені рішення, раціональні рішення, інтуїтивні рішення.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В Україні відбуваються істотні зміни в управлінні виробництвом, переглядаються процеси прийняття управлінських рішень. Ускладнення проблем, які стоять перед керівником у всіх сферах його діяльності, призводить до підвищення відповідальності за рівень господарювання у конкурентному середовищі і пошуку раціональніших підходів щодо прийняття управлінських рішень. Прийняття рішень є невід'ємною частиною щоденної роботи керівника.

Управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва, оскільки полягає у виборі правильних методів і прийомів, які у конкретній ситуації мають найбільший потенціал впливу. Прийняття рішень є найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорії прийняття рішень беруть свій початок ще з античних часів. Так, давньогрецький філософ Аристотель вважав, що в процесі міркування не можна визнавати два висловлювання, що виключають одне одного.

Істотний внесок у розвиток теорій рішень зробили англійський філософ Ф. Бекон (розробив метод дедукції) та французький філософ і математик Р. Декарт (розчленував кожен частину цілого, яка підлягає дослідженню, на стільки елементів, скільки можливо та доцільно для прийняття правильного рішення).

В основі аспектного підходу до прийняття управлінських рішень знаходиться концепція, відповідно до якої управління виробництвом має кілька аспектів управління (політичний, психологічний, правовий, організаційний, соціальний, економічний), виділення яких зумовлене різним характером відносин між людьми, що виникають у процесі виробництва та піддаються цілеспрямованій зміні шляхом здійснення керуючих впливів [4, с. 52].

Огляд та аналіз праць вітчизняних і зарубіжних теоретиків, а саме: Ст. Біра, С. Донела, О. Кузьміна, Г. Кунца, І. Морріса, М. Старра, В. Шорина, М. Чумаченка, показав, що теорія прийняття рішень містить математичний системний аналіз, імітаційне моделювання, евристичні методи обґрунтування рішень, теорію ігор, методи експертних оцінок, порядок процедури прийняття рішень, програми управління за цілями або результатами.

Бутинець Ф., М. Шигун пропонують багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень: Централізований (якомога більша кількість рішень приймають керівні ланки управління), децентралізований (несе більшу відповідальність і повноваження у прийнятті рішень управлінцям з нижчих рівнів управління), груповий (співпраця керівника з підлеглими), індивідуальний (прийняття рішень лише керівником), демократичний (рішення приймаються на користь більшості), дорадчий (залучення значної кількості людей у прийняття рішень і пошук компромісу між усіма думками), система участі (керівник консультується з підлеглими, проте рішення приймає сам) [4, с. 114]. До основних методів прийняття управлінських рішень належать [1, 2, 4, 5]:

- евристичні (неформальні) методи прийняття рішень (ґрунтуються на аналітичних здібностях, інтуїції керівника);
- колективний метод обговорення та прийняття рішень (базується на колективній роботі осіб над прийняттям і реалізацією управлінських рішень);
- метод Дельфі (прийняття рішення шляхом багаторівневої процедури анкетування);
- кількісні методи прийняття рішень (вибір оптимальних рішень шляхом оброблення великої кількості інформації);
- метод "Кінчісіо" (базується на розгляді проекту рішення, поданні зауважень у письмовій формі і виборі експертами рішення відповідно до індивідуальних переваг);
- імітаційне моделювання (дослідження на моделях процесів, які відбуваються у реальному житті для визначення змін ситуації);
- математичне моделювання (створення моделі для вивчення аналогії процесів і явищ, які описуються однаковими математичними залежностями);
- індивідуальні стилі прийняття рішень (рішення приймаються: врівноважено, імпульсивно, інертно, ризиковано, обережно);
- методи теорії ігор (вивчення оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів);
- модель теорії черг (визначення оптимального числа місць для обслуговування споживачів у визначений період роботи об'єкту управління);
- матриця оцінки наслідків реалізації рішення (розрахунок імовірності настання події, яка відбудеться внаслідок реалізації рішення);
- дерево цілей (графічна схема вивчення альтернатив у прийнятті рішення);
- модель управління запасами (визначення рівня необхідних товарних запасів для уникнення затримок у їх постачанні або збуті);
- аналітично систематичний метод (поєднання трьох складових: аналізу ситуації, аналізу проблеми і аналізу рішення);
- модель сміттевого контейнера (зіткнення різноманітних проблем, рішення або специфічне поєднання);
- раціонально-дедуктивна модель (визначення проблеми, збір відповідної інформації для розроблення варіантів та їх раціонального оцінювання перед вибором найбільш вдалої програми дій);
- дискретно-інкрементаційна модель (прийняття рішення невеликими частками під час розгортання проблеми і нездатність передбачити наслідки прийнятих рішень);
- редукціонізм (зведення проблеми до найменшого її компонента, розуміння його та логічне окреслення всієї цілісності).

Існують певні відмінності між індивідуальними та колегіальними (груповими) рішеннями:

- а) колегіальні рішення є менш суб'єктивними, більш раціональними, оскільки обговорення проблеми з працівниками дає змогу краще і повніше оцінити альтернативи та обрати ефективнішу;
- б) колегіальні рішення є демократичними, тому що, спільно приймаючи рішення, працівники поділяють між собою відповідальність за його виконання;
- в) колегіальний принцип прийняття рішень підвищує ймовірність його виконання, оскільки більшість працівників намагається реалізувати власне рішення.

Проте під час обговорення будь-якої ситуації можуть виникати певні деформації (помилки, розбіжності думок тощо), які знижують якість рішення.

Мета роботи. Дослідження цієї проблеми зумовлює постановку таких цілей: уточнити сутність поняття "управлінське рішення"; розробити видову класифікацію управлінських рішень.

Основний матеріал дослідження. Традиційно в теорії управління досліджують проблему прийняття управлінських рішень. Різні літературні джерела подають неоднозначні визначення поняття "управлінське рішення" (табл.).

Отже, управлінське рішення – це результат альтернативного поєднання економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, спрямований на досягнення конкретних цілей системи керівництва, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Управлінське рішення повинно відповідати певним вимогам, а саме: оптимальності (вибір такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності), повноті оформлення (рішення треба формулювати чітко, з конкретними завданнями), своєчасності (рішення повинні прийматися у момент виникнення проблеми), кількісній та якісній визначеності (встановлення конкретних, виражених у кількісних та якісних показниках, результатів рішення), цілеспрямованості (чітке формування мети), правомірності (дотримання правових норм), комплексності (врахування усіх взаємозв'язків та взаємозалежності), гнучкості, науковій обґрунтованості (розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління) [4, с. 17], вибору головної проблеми, об'єктивності, компетентності, дієвості і конкретності [1, с. 227]. Дотримуючись вимог управлінських рішень, керівник створює творчі умови і забезпечує успіх у роботі всього колективу організації.

Гріфін Р., В. Яцура виокремлюють класичну модель ухвалення рішення (автори спираються на припущення, що менеджер повинен діяти логічно й раціонально та ухвалювати рішення, що дадуть користь організації [6, с. 142]) і адміністративну (менеджери мають неповну і недосконалу інформацію, обмежені вимушеною раціональністю, задовольняються першим-ліпшим вирішенням [6, с. 147]).

Керівник приймає велику кількість різноманітних рішень, які відрізняються між собою цілеспрямованістю і ступенем складності, рівнем централізації і наслідками впливу, характером і особливістю вирішуваних завдань, способом обґрунтування і ступенем новизни, тривалістю дії та сферою охоплення, суб'єктом і рівнем прийняття, частотою повторення [3, с. 23].

Табл. Тракткування поняття "управлінське рішення"

| Джерело | Сутність терміна |
|---|--|
| Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К. : Т-во "Знання", КОО, 1999. – 556 с. | Ухвалення управлінського рішення – це модель, у якій фігурує певна кількість варіантів та можливість обрати кращий з них (с. 258). |
| Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2000. – 669 с. | Управлінське рішення – це концентроване вираження процесу управління на його завершальній стадії (с. 81). |
| Яцура В.В., Мицик Б.І. Основи менеджменту : навч. посібн. – Л. : Вид-во "Літопис", 2000. – 157 с. | Управлінське рішення – це сукупний результат творчого пошуку альтернативного варіанта конкретної проблеми або господарської ситуації (с. 86). |
| Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с. | Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, адміністративних, соціально-психологічних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану (с. 217). |
| Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера : навч. посібн. [для студ. екон. ВН-Зів]. – К. : Вид-во "Кондор", 2003. – 414 с. | Управлінське рішення – це підсумок попередньо обдуманого мети та засобів її досягнення (с. 231). |
| Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посібн. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с. | Прийняття управлінського рішення – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації (с. 354). |
| Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутиця, канд. екон. наук, доц. М.М. Шигун. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2004. – 352 с. | Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи (с. 11). |
| Управлінські інформаційні системи в аналізі та аудиті : навч.-метод. посібн. / Укл. О.С. Височан. – Л. : Вид. відділ ІППТ при НУ "Львівська політехніка", 2005. – 192 с. | Управлінське рішення – це вибір найбільш прийнятної альтернативи з можливої різноманітності варіантів, який спрямований на досягнення конкретних цілей системи управління (с. 7). |
| Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с. | Управлінське рішення – це прийняте керівником кінцеве судження про цілі і способи діяльності підлеглої йому організації та її членів, включаючи і його (с. 120). |

Керівна діяльність потребує використання переважно розумового, творчого характеру управлінської праці, у якій постановка цілей, розроблення способів і методів їх досягнення становлять основний зміст праці керівника. Отже, основними інструментами діяльності керівника є логічне та творче мислення, інтуїція та досвід. Логічне мислення застосовує керівник під час розв'язання задач, що зводяться до єдиного правильного результату через операції аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення. Творче мислення застосовується в умовах невизначеності та недостатності інформації, що потребує застосування різноманітних методів та творчий підхід у розв'язанні завдань. Чим багатшим є досвід управлінської діяльності, тим ефективнішою вияв-

ляється інтуїція у керівника, яка зумовлена вже набутими знаннями, вміннями та навичками у його діяльності [2, с. 44-45].

Тривимірний модель прийняття управлінського рішення просторово відображає взаємозалежність трьох аспектів (рис.). По вісі X зображено досвідний аспект, який базується на судженнях, знаннях, навичках, здобутих у житті і засвоєних або випробуваних на практиці керівником. По вісі Y – логічний аспект прийняття управлінського рішення, що передбачає правильність і поміркованість доказів, роздумів, закономірностей. По вісі Z відображено інтуїтивний аспект, що виявляється у неусвідомленому почутті, яке наштовхує на правильні дії. Відповідно до цієї моделі, можна виокремити сім основних управлінських рішень.

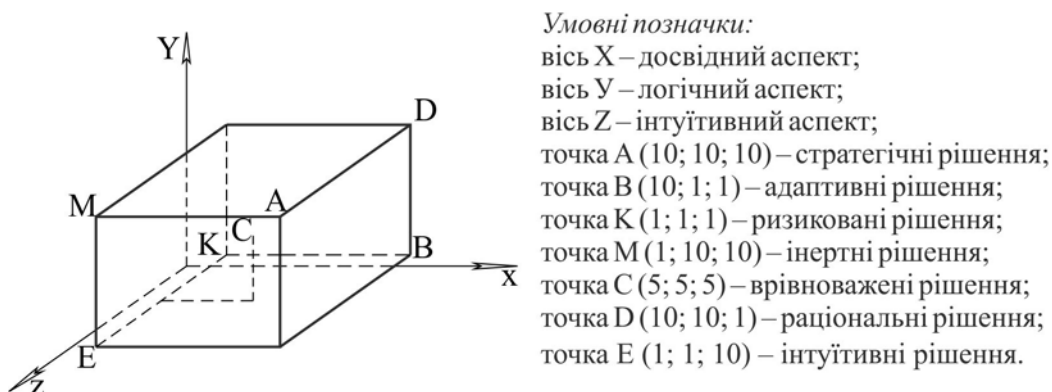


Рис. Тривимірний модель прийняття управлінського рішення

Точка A (10;10;10) символізує стратегічне управлінське рішення, яке є запорукою кваліфікованого вирішення проблеми і передбачає аналіз її сильних та слабких сторін. Прийняття стратегічних управлінських рішень властиво керівникам, які спираються на власний досвід, логіку та інтуїцію, вони вирішують проблему на основі попереднього ретельного вивчення і аналізу умов її виконання. Ці рішення приймає вище керівництво організації після всебічного аналізу відповідної інформації.

Точка B (10;1;1) – адаптивне рішення, спирається на вміння, знання, компетентність, набутий досвід керівника, результат від прийнятих ним раніше рішень. Керівники, котрі приймають адаптивні рішення, мають сформульовану модель, яка виникла внаслідок попередніх напрацювань, і дає змогу спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в цій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, управлінець обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Проте це не гарантує, що відібраний варіант рішення буде ефективним.

Точка K (1;1;1) – ризиковані рішення приймаються в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів. Ці рішення приймаються за обставин, які швидко змінюються. Ризиковані рішення характерні для керівників, у яких побудова гіпотез переважає над їх аналізом та синтезом.

Точка M (1;10;10) відповідає інертним рішенням, які поєднують два суперечливі чинники: логіку та інтуїцію, є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку альтернатив. Керівники, які генерують інертні рішення, зважають альтернативи, виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх ймовірність та важливість, спираючись на логіку та інтуїцію.

Точка С (5; 5; 5) символізує врівноважені рішення, які характеризуються ретельністю оцінювання усіх варіантів, результатом послідовних кроків, сприяють вирішенню проблеми. Керівник, приймаючи врівноважені рішення, вибирає таку альтернативу, яка мінімізує потенційні ризики та негативні наслідки.

Точка D (10; 10; 1) – раціональні рішення базуються на базі аналітичного процесу вибору альтернатив та залежні від досвіду керівника. Керівники приймають раціональні рішення, коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно та надійно передбачений.

Точка E (1; 1; 10) – інтуїтивні рішення базуються на основі чуття людини (проникливості), передбачення, вгадування, без логічного обґрунтування. Прийняття інтуїтивних рішень властиво менеджерам, які генерують ідеї, проте вони не гарантують уникнення помилок і ефективності результатів.

Прийняття управлінських рішень є основним напрямом діяльності керівника і потребує не лише професійної компетентності у вирішенні завдань організації, а й системного сприйняття та інтерпретації інформації, структуруванню проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Сьогодення вимагає прийняття нових і нестандартних рішень, що ускладнює роботу керівника, який не тільки сам повинен адаптуватися до неминучих змін, але й переконати колектив у їх необхідності. Кожний вид управлінського рішення має свої сильні та слабкі сторони, тому перед управлінцем постає кілька завдань:

1. Намагатися прийняти оптимальне управлінське рішення, тобто найкраще, найефективніше за цих умов, спираючись на власні ділові якості, здібності творчого мислення, інтуїтивне врахування всіх виробничих обставин.

2. Вміло поєднувати ті чи інші методи менеджменту, щоб їх комбінація максимально спонукала підлеглих виконувати поставлене завдання.

3. Мобілізувати певні індивідуальні та організаційні ресурси на виконання рішення.

Не кожне управлінське рішення призводить до очікуваних результатів. Це трапляється через помилки, допущені у процесі підготовки рішень (поспішність, зумовлена дефіцитом часу; неправильне витлумачення фактів; розгляд лише позитивних варіантів тощо) та ігнорування особливостей взаємодії працівників. Тому, приймаючи управлінські рішення, керівник повинен спиратися не лише на власний досвід, інтуїцію та логіку, а й на наукові дослідження у цій сфері. Використання нових підходів дає змогу керівнику контролювати інтуїтивні судження у разі прийняття рішень, частково забезпечувати узгодженість і надійність прийнятих управлінських рішень. Прийняття ефективних рішень є певною мірою мистецтвом. Чим складніша та відповідальніша ситуація, у якій відбувається прийняття управлінського рішення, тим чіткіше проявляється майстерність професійної діяльності керівника. Саме мистецтво керівника є запорукою кваліфікованого вирішення проблеми, раціональної ініціативи, конструктивних дій у нестандартних ситуаціях, вибору найоптимальніших із альтернатив, пошуку більш ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У функціонуванні системи управління організацією якість управлінського рішення певною мі-

рою залежить від індивідуальних здібностей керівника, його теоретичної та практичної підготовки. Керівник, приймаючи рішення, повинен передбачати можливі позитивні та негативні наслідки від здійснення запропонованого рішення, а також затрати, пов'язані з його реалізацією. Мистецтво прийняття управлінських рішень полягає у виборі оптимальних методів і прийомів, які забезпечують досягнення поставлених цілей з мінімальними затратами за допустимого рівня ризику.

Перспективою подальших досліджень є пошук критеріїв якісного та кількісного оцінювання варіантів управлінських рішень.

Література

1. **Виноградський М.Д.** Організація праці менеджера : навч. посібн. [для студ. екон. ВНЗів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Вид-во "Кондор", 2003. – 414 с.
2. **Кузьмін О.Є.** Керівництво організацією : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2008. – 244 с.
3. **Мала Н.Т.** Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2007. – № 605. – С. 20-24.
4. **Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті** : навч. посібн. / за ред. д-р екон. наук, проф. Ф.Ф. Бутинця, канд. екон. наук, доц. М.М. Шигун. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2004. – 352 с.
5. **Орбан-Лембрик Л.Е.** Психологія управління : навч. посібн. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
6. **Яцура В.В.** Основи менеджменту : навч. посібн. / В.В. Яцура, Б.І. Мицик. – Львів : Вид-во "Літопис", 2000. – 157 с.

Мала Н.Т., Процик І.С. Искусство принятия управленческого решения

Проанализированы подходы к определению понятия "управленческое решение". Разработана трехмерная модель принятия управленческого решения. Определены аспекты процесса принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческое решение, процесс принятия управленческого решения, стратегические решения, адаптивные решения, рискованные решения, инертные решения, уравновешенные решения, рациональные решения, интуитивные решения.

Mala N.T., Protsyk I.S. An art of making management decision

In the given article the meaning of the word "management decision" is considered and analyzed. The three-measuring model of decision-making process has been developed. The approaches to the process of making management decisions have been analyzed.

Keywords: management decision, process of making management decision, strategic decisions, adaptive decisions, risky decisions, inert decisions, steady decisions, rational decisions, intuitive decisions.