

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ

© Мала Н.Т., 2007

Запропоновано класифікацію управлінських рішень за такими ознаками: за суб'єктом прийняття, за особливістю розв'язуваних завдань, за рівнем прийняття, за сферою охоплення, за способом обґрунтування, за рівнем централізації, за цілеспрямованістю, за ступенем новизни, за характером, за наслідками впливу, за тривалістю дії, за ступенем складності, за частотою повторення. Проаналізовано підходи до процесу прийняття управлінських рішень.

The classification of management decision has been offered after the next characteristics: after the subject of making, after specific of decided tasks, after the level of making, after the sphere of including, after the method of substantiation, after the level of centralization, after objectives, after the degree of novelty, after the character, after results of influence, after durability of acts, after the degree of complication, after the frequency of reviewing. The approaches to the process of making management decisions have been analyzed in the article.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Концептуальний підхід до наукових економічних джерел вказує на те, що ефективність системи керівництва значною мірою визначається її автономністю, еластичністю, легкою адаптацією до будь-яких організаційних змін у ринкових умовах. Вплив різноманітних чинників на результати функціонування системи керівництва, її розвиток виявляється у вигляді численних зв'язків і стосунків, які виникають під час розроблення й прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Як зазначають О. Кузьмін та О. Мельник, управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану [2].

У прийнятті рішення є завжди певна альтернатива. Існують дві форми прийняття управлінських рішень: одноосібна (індивідуальна) і колективна (групова, колегіальна), які мають певні переваги та недоліки. Одноосібне управлінське рішення, як правило, за своєю природою має суб'єктивний характер. Колективна робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень.

Л. Орбан-Лембрик визначає переваги групового рішення над індивідуальним [3]:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у груповому рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;

- групове рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;
- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення зараховують [3]:

- блокування рішення;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль;
- для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, необхідно затратити значно більше часу;
- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але ненайкомпетентніші учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

Процес прийняття управлінського рішення може бути інтуїтивним (на підставі відчуття), досвідним (ґрунтується на судженнях, знаннях) або раціональним (передбачає об'єктивний аналітичний процес). На процес прийняття управлінських рішень впливають як зовнішні (зумовлені виробничим й соціальним середовищем), так і внутрішні (представлені індивідуальними особливостями управлінця, його досвідом, освітою, віком тощо) чинники.

Г. Кунц та С. О'Доннел вважають, що для прийняття раціональних рішень необхідно [4]:

1. Визначати ціль, досягнення якої неможливе без певних дій.
2. Бачити шляхи досягнення поставленої цілі за існуючих умов та обмежень.
3. Володіти інформацією і здатністю аналізувати та оцінювати альтернативи досягнення мети.
4. Намагатися вибрати такий варіант, який більшою мірою відповідає досягненню цілі.

О. Кузьмін і О. Мельник виокремлюють такі умови для прийняття ефективних управлінських рішень: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність [2].

М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова до управлінських рішень менеджера висувають такі вимоги: цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність, дієвість та конкретність [1].

Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність поглядів щодо процесу прийняття управлінського рішення [1–5]. Так, Л. Столяренко виділяє чотири рівні прийняття рішення: рутинний (оцінка ситуації), селективний (встановлення цілі, аналіз інформації), адаптаційний (ідентифікація проблеми і систематизоване її вирішення), інноваційний (творче та стратегічне планування) [5].

Під час розроблення і прийняття управлінського рішення, як зазначає Л. Орбан-Лембрик, діяльність керівника охоплює такі етапи [3]:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.
2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення.
3. Всебічний розгляд альтернатив.
4. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації.
5. Прийняття рішення та організація його виконання.
6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.

Л. Батаршева і А. Лук'янова зазначають, що процес прийняття управлінських рішень містить [4]:

- визначення проблемної ситуації;
- аналіз проблемної ситуації;
- формулювання альтернатив;

- оцінка альтернатив за критеріями;
- вибір альтернативи;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль виконання, оцінка ефективності і корекція рішення.

М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова стверджують, що процес прийняття рішення управлінцем відбувається поетапно у такій послідовності [1]:

- а) знайомство з проблемою або ситуацією;
- б) вивчення обставин і формування мети;
- в) збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення;
- г) розробка проекту рішення;
- д) оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанта;
- е) правове оформлення рішення;
- є) доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення;
- ж) контроль за виконанням рішення;
- з) підбиття підсумків виконання рішення.

О. Кузьмін і О. Мельник зазначають, що найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює етапи [2]:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Цілі статті. Дослідження цієї проблеми зумовлює постановку таких цілей:

- дослідити існуючі підходи стосовно процесу прийняття раціональних управлінських рішень;
- розробити видову класифікацію управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управлінські рішення здебільшого класифікують за такими ознаками (див. рисунок):

1. За суб'єктом прийняття:

- одноосібні (приймаються однією особою);
- колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників).

2. За особливістю розв'язуваних завдань:

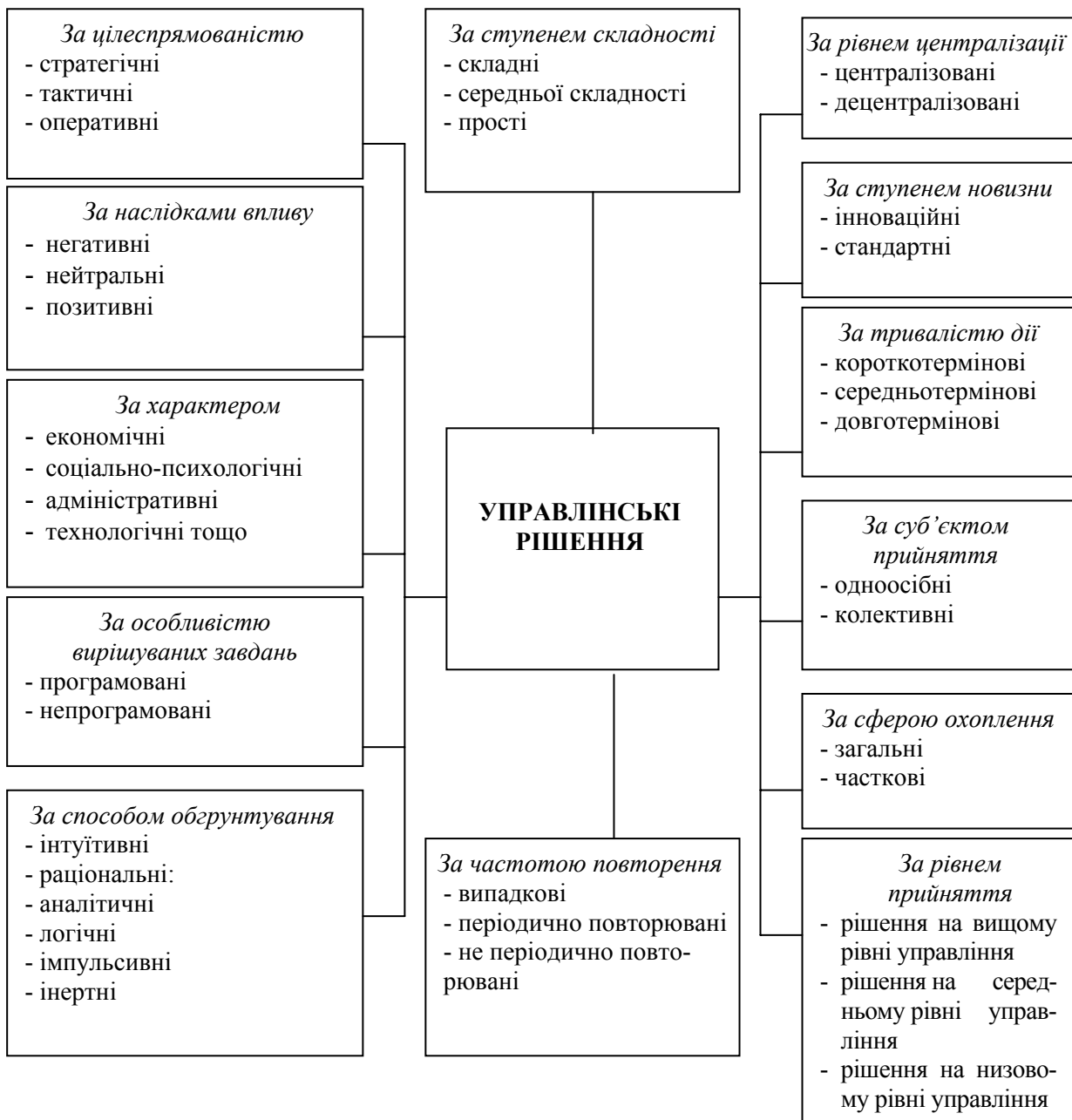
- програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій);
- непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).

3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління);
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень);
- рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).

4. За сферою охоплення:

- загальні рішення (стосуються всієї організації);
- часткові рішення (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів).



Класифікація управлінських рішень

5. За тривалістю дії:

- короткотермінові (реалізуються протягом року для біжучої роботи організації);
- середньотермінові (реалізуються протягом 1–5 років);
- довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).

6. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття);
- раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес):
- аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив);
- логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді).
- імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем);
- інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).

7. За ступенем складності:

- складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем);

- середньої складності (вимагають комплексного розгляду);
 - прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття).
8. *За рівнем централізації:*
- централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління);
 - децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей);
 - комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень).
9. *За цілеспрямованістю:*
- стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо);
 - тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів);
 - оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин).
10. *За частотою повторення:*
- випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації);
 - періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети);
 - неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).
11. *За ступенем новизни :*
- інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства);
 - стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій).
12. *За характером:*
- економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації);
 - соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації);
 - адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами);
 - технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо.
13. *За наслідками впливу:*
- негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками);
 - нейтральні (не мають сили управлінського впливу);
 - позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, що зумовлює появу цього продукту. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва. Наведена класифікація управлінських рішень дає можливість схарактеризувати будь-яке рішення за тринадцятьма ознаками, численність яких може змінюватись залежно від соціально-економічних та психологічних факторів.

1. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.* 2. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.* 3. *Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.* 4. *Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батариева, А.О. Лукьянова. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.* 5. *Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Сер. Учебники XXI века. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.*