**Практична робота 2. Управлінські рішення**

Теоретичні відомості

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

**Сутність, класифікація та процес вироблення управлінських рішень**

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

**Управлінське рішення** — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

**Класифікація управлінських рішень**

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

**1. За сферою охоплення:**

* загальні рішення — стосуються всієї організації;
* часткові рішення — стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

**2. За тривалістю дії:**

* перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
* поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

**3. За рівнем прийняття:**

* рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
* рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
* рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

**4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:**

* організаційні запрограмовані рішення — характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
* організаційні незапрограмовані рішення — спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
* компромісні рішення — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

**5. За способом обґрунтування:**

* інтуїтивні рішення — ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
* рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
* раціональні рішення — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

**6. За способом прийняття:**

* одноособові рішення;
* колегіальні рішення — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
* колективні рішення — приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

**7. За характером:**

* економічні рішення;
* технологічні рішення;
* соціально-психологічні рішення;
* адміністративні рішення.

**Умови прийняття управлінських рішень**

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

**Процес прийняття управлінських рішень**

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.

2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.

3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.

4. Пошук варіантів вирішення проблеми.

5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.

6. Узгодження рішень в організації.

7. Затвердження рішення.

8. Підготовка рішення до реалізації.

9. Управління реалізацією рішення.

10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).

2. Збір та оброблення 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.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);

2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);

3. Середовище прийняття рішення:

* визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
* ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
* невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Контрольні запитання

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?

2. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?

3. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?

5. Які з етапів раціональної технології прийняття рішень найчастіше не реалізуються на практиці? Чому?

6. У яких випадках доцільно використовувати групове прийняття рішень, а у яких - індивідуальне?

7. Сформулюйте фактори, що визначають якість прийнятого рішення, спираючись на знання змісту етапів раціональної технології прийняття рішення.

8. Класифікація управлінських рішень.

9. Умови прийняття управлінських рішень.

10. Етапи прийняття управлінських рішень.

Ситуація для аналізу

Підлеглий ігнорує Ваші поради і вказівки, робить все по-своєму, не звертає увагу на зауваження, не виправляє помилок, на які Ви йому вказуєте. Як Ви будете поводитись з цим підлеглим?

А. Розберуся у мотивах впертості, і якщо переконаюся у їх безпідставності, застосую адміністративні засоби покарання.

Б. В інтересах справи постараюся викликати його на відверту розмову, спробую знайти з ним спільну мову, встановити діловий контакт.

В. Звернусь до активу колективу з проханням дати належну оцінку поведінці підлеглого, застосувати щодо нього засоби громадського впливу.

Г. Спробую розібратися, чи не роблю я сам помилок у взаємовідносинах з цим підлеглим, а потім прийму остаточне рішення.

Ситуація для аналізу

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома угрупуваннями з питання впровадження нововведення, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат в колективі?

А. Не зважаючи на докази прихильників старого порядку, встановити діловий контакт з прихильниками нововведення, розпочати роботу із впровадження нового, впливаючи на противників силою свого прикладу і прикладу інших.

Б. Спробувати переконати у необхідності нововведення і залучити на свою сторону прихильників попереднього стилю роботи, противників змін.

В. Спертися на актив, доручити йому розібратися і запропонувати дієві заходи щодо нормалізації обстановки у колективі, заручитися підтримкою адміністрації та громадських організацій.

Г. Вивчити можливості розвитку колективу і покращення якості продукції, що випускається, поставити перед колективом нові перспективні завдання, враховуючи кращі досягнення і трудові традиції колективу, не протиставляючи нове старому.

Ситуаційне завдання

Уявіть себе директором магазину верхнього одягу. У вас з минулого се­зону залишився товар (куртки, пальта: жіночі і чоловічі). Повернути цей товар постачальникам ви не можете. Які ваші дії, щоб якнайшвидше продати товар? Можливо, знизити ціну і давати подарунок кожному по­купцю (наприклад, шарфи)? Чи зали­шити все без змін і чекати, коли куртки і пальта продадуться?

Яким чином можна ви­рішити ситуацію? Як повернути вкладені у куртки та пальта кошти?

Ситуаційне завдання

Уявіть себе працівником нової рекламної фірми, яка відкрилась в місті півроку тому, і ще завойовує репутацію. Ви працюєте з клієнтами, які часто приходять особисто на фірму для ознайомлення з послугами та оформлення необхідних документів. Керівник звернувся до вас з проханням запропонувати ідею щодо оформлення кабінету, в якому ви приймаєте клієнтів, оскільки, вважає це одним із дієвих методів зацікавлення потенційних клієнтів до співпраці, але фінансових ресурсів на наймання дизайнера з оформлення інтер’єру на фірмі немає.

Яким чином можна ви­рішити ситуацію? Які будуть ваші пропозиції щодо оформлення кабінету?

Ситуаційне завдання

Нещодавно у місті відкрився новий супермаркет. Зрозуміло, що, репу­тації ще не завоював. Стається неприємний випадок: до адміністратора супермаркету привселюдно голосно звертається жінка з претензією, що м’ясо, яке вона купила годину тому в цьому супермаркеті, зіпсова­не. Товарний чек у жінки є.

Яким чином можна ви­рішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора супермаркету.

Ситуаційне завдання

Менеджер престижного меблевого салону отримав 28 квітня замовлення на постачання престижних меблів в один із ресторанів міста, відкриття якого має бути 20 травня. Було замовлено 10 німецьких диванів, 80 англійських стільців та 20 столів та 15 українських барних стільців. Проте, враховуючи тривалу процеду­ру розмитнення та оформлення дозвільних документів, навряд чи 80 англійських стільців та 20 столів буде поставлено вчасно.

Яким чином можна ви­рішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, як не втратити важливого клієнта. Уявіть себе на місці менеджера меблевого салону.

**Тести**

1. Управлінське рішення це:

а) результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети;

б) можливість впливати на поведінку інших;

в) сукупність прийомів впливу на систему;

г) заохочення творчого мислення.

2. Управлінське рішення це:

а) форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;

б) результат діяльності менеджерів;

в) основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою

досягнення поставлених цілей;

г) форма керівництва організацією.

3. Однією із вимог, яка пред’являється до управлінських рішень є:

а) адресність;

б) технічність;

в) організаційність;

г) специфічність.

4. Реалізація управлінських рішень з мінімальними витратами виражається через:

а) ефективність;

б) реальність;

в) законність;

г) своєчасність.

5. Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?

а) виконання виробничих завдань;

б) отримання прибутку;

в) досягнення великих прибутків;

г) досягнення цілей організації.

6. Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень?

а) щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість;

б) щоб розширити базу знань з конкретних питань та скористатися колективним досвідом;

в) щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.

г) щоб не зробити помилок.

7. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

а) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;

б) щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази;

в) тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все;

г) щоб заохочувати працівників.

8. Основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління є:

а) досягнення цілей організації;

б) виконання виробничих комерційних та інших завдань;

в) отримання прибутку;

г) вплив на діяльність колективу.

9. Як можна класифікувати управлінські рішення за рівнем прийняття?

а) на середньому і вищому рівнях управління;

б) на вищому, середньому і нижчому рівнях управління;

в) на вищому і найвищому рівнях управління;

г) на найвищому і середньому рівнях управління.

10. Продуктом управлінської праці є:

а) управлінські рішення;

б) інформація;

в) обчислювальна техніка;

г) майно.

11. На чому ґрунтується процес прийняття управлінських рішень?

а) на врахуванні функцій менеджменту;

б) на особистих якостях ОПР;

в) на використанні економіко-математичних методів;

г)  інтуїція, судження, раціональність.

12. До одноосібних управлінських рішень відносяться:

а) постанови, розпорядження та приписи;

б) постанови та накази;

в) накази і вказівки;

г) накази, розпорядження, вказівки та резолюції менеджерів.

13. Довгострокові рішення спрямовані на:

а)  вирішення стратегічних завдань;

б) стратегічних і тактичних завдань;

в) переважно довгострокових завдань;

г) переважно тактичних завдань.

14. Короткострокові рішення орієнтовані на:

а) тактичні оперативні цілі;

б) оперативні цілі;

в) тактичні цілі;

г) досягнення запланованих економічних показників.

15. Креативність – це

а)  здатність ОПР приймати стратегічні рішення;

б) поєднання в ОПР здатності абстрактно мислити, широти поглядів, оригінальності, незалежності мислення, допитливості, волі, уважності;

в) здатність ОПР вирішувати складні теоретичні або практичні питання і задачі, що вимагають спеціального вивчення;

г) вміння оперативно реагувати на проблеми.

16. Сутність проблеми полягає у

а) відхиленнях при виконанні оперативних планів;

б) невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети;

в) відсутності автоматизованої системи прийняття рішень;

г) виникненні певних обставин, що створюють певне визначене становище.

17. Підготовка управлінського рішення складається з етапів

 а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;

б) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;

 в) ухвалення рішення ОПР, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;

 г) всі відповіді вірні.

18. Розробка управлінського рішення складається з етапів

а) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;

б) ухвалення рішення ОПР, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;

в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;

г) всі відповіді вірні.

19. Реалізація управлінського рішення складається з етапів

а)  ухвалення рішення ОПР, розробка плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;

б) одержання інформації, визначення цілей, розробка системи оцінки, аналіз, діагностика, прогнозу розвитку ситуації;

в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;

г) всі відповіді вірні.

20. Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:

а) систематизовану і достовірну інформацію;

б) повну і систематизовану інформацію;

в) повну, достовірну і систематизовану інформацію;

г) повну і достовірну інформацію.