

Розділ 1

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Відомий автор у галузі менеджменту М. Мескон зазначав, що людина є менеджером лише тоді, коли вона приймає організаційні рішення і втілює їх через інших людей [6]. І хоча прийняття управлінських рішень (ПУР) більшість дослідників не вважають окремою управлінською функцією (на відміну від планування, організації, контролю, аналізу), очевидно, що приймати управлінські рішення керівнику доводиться в процесі реалізації будь-якої із зазначених функцій. Прийняття управлінських рішень наскрізь пронизує всю управлінську діяльність. Саме від якості управлінських рішень залежать загальні результати діяльності організації та рівень досягнення її цілей.

Що ж таке управлінське рішення?

На думку В. М. Приймака, «рішення — це результат інтелектуальної діяльності людини, що призводить до певного висновку або до необхідних дій (повна бездіяльність, розроблення певної дії або вибір дії з набору альтернатив і її реалізація тощо)» [7, с. 9]. Дес Дерлоу вважає, що «рішення — це той пункт, у якому вибір роблять між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями» [4, с. 26]. Т. М. Рачок під час аналізу ПУР у системі освіти зазначає, що «управлінське рішення — це знаходження оптимального варіанта дій керівника, яке сприяє розв'язанню педагогічної проблеми та досягненню поставленої мети» [8, с. 5]. У різних посібниках під рішенням розуміють:

- × сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань;
- × свідомий вибір із наявних варіантів напряму дій, що дозволяє досягти мети;
- × форму, в якій здійснюють управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт управління;
- × припис до дії з метою розв'язання проблеми;

- × акт органів управління або керівника, в якому поставлено мету, сформульовано завдання, передбачено виконавців, виділено ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), закріплено відповідальність;
- × свідомий вибір однієї (оптимальної, найкращої) альтернативи (або декількох кращих із безлічі всіх вихідних альтернатив), або впорядкування обраних кращих (або всіх) альтернатив, які здійснює (або стверджує після вироблення фахівцями проекту рішення) особа, яка приймає рішення (ОПР), в результаті аналізу альтернатив, з огляду на поставлені цілі й із урахуванням обмеженості ресурсів у процесі здійснення ним функцій управління та вирішення конкретних завдань організації;
- × систему управлінських дій — вироблення та постановку цілі; вивчення проблеми на підставі отриманої інформації; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдання); вибір і формулювання оптимального рішення; прийняття рішення; конкретизація рішення для його виконавців [9].

У більш широкому розумінні *управлінське рішення* розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань. Об'єктом управлінського рішення завжди є певна проблема, складне теоретичне питання або практична ситуація, які не дозволяють за певних умов отримати бажаний результат. Така проблема завжди має певний зміст (що?), зазвичай пов'язана з конкретним місцем (де?); часом виникнення і дозволу (коли?); відповідними кількісними параметрами (скільки?); певним колом беруть участь осіб (хто?).

Проблеми можна класифікувати низкою факторів.

1. *Ступенем важливості*. Наприклад, до важливих проблем можна віднести відсутність або нестачу ресурсів для виконання основних завдань організації. Розв'язання такої проблеми є необхідною передумовою для перспективного розвитку підприємства.
2. *Масштабністю*. Масштабність характеризують зазвичай кількість осіб, яких проблема певною мірою зачіпає.
3. *Ступенем ризику*. Ступінь ризику вимірюють імовірністю появи небажаних наслідків, шкодою або загрозою існуванню організації.
4. *Ступенем чіткості їх формулювання, можливістю структурування*. Чіткість і можливість розчленувати проблему на окремі елементи дозволяє описати конкретну проблему за допомогою кількісних показників і застосовувати для їх вирішення математичних методів.