

Тема лекції: Класифікація управлінських рішень. Фактори, що впливають на якість управління. Вимоги до управлінських рішень

План лекції.

1. Сутність та процес вироблення управлінських рішень
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Умови прийняття управлінських рішень.
4. Фактори які, впливають на прийняття управлінських рішень
5. Вимоги до управлінських рішень

1. 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. 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 методів менеджменту, на основі якого керуюча система 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, трансформувались 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.

2. Управлінські рішення класифікуються за такими ознаками:

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються підрозділів, служб, проблем тощо.

2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого терміну ;
- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституцій йому) 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; 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.

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);
- 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;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

3. 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.

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.

Рациональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. 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.

4. 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.

5. Управлінські рішення повинні задовольняти ряду вимог, з яких найбільш істотними є здійснимість, своєчасність, оптимальність, законність, повноважність, справедливість, несуперечність, простота, стислість і ясність викладу.

Здійснимість рішення полягає в тому, що для його реалізації повинні бути створені всі необхідні передумови.

Своєчасність рішення полягає в правильному виборі моменту його прийняття та реалізації

Оптимальність рішення забезпечується вибором у кожній конкретній ситуації найкращого з усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогам ринку і т.п.

Законність рішення обумовлюється його відповідністю до діючих законодавчих і нормативних актів.

Повноважність (владність) рішення характеризується наявністю в керівника відповідних правових повноважень, що дозволяють приймати подібні рішення.

Справедливість - категорія морально-правового і соціально-політичної свідомості.

Несуперечність і спадкоємність рішень полягає в тому, що вони не повинні містити логічних протиріч у міркуваннях і доказах, а також суперечливих думок.

Простота, ясність і стислість викладення дозволяють надати рішенням офіційний характер, виключити можливість неправильного його розуміння, скоротити час на з'ясування змісту.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі:

- Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.
- Час, який відведений менеджером для прийняття рішення.
- Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу.
- Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів.

- Політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення.

Виконати самостійну роботу:

№9 «Класифікація та способи ухвалення управлінських рішень»

Контрольні питання:

1. Сутність процесу прийняття управлінських рішень
2. Процес вироблення управлінських рішень
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Умови прийняття управлінських рішень.
5. Фактори які, впливають на прийняття управлінських рішень
6. Вимоги до управлінських рішень

Список використаної літератури:

Основна:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.
2. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
3. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПП ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
5. Саюн О.В. «Основи менеджменту»: Навчальний посібник - Черкаси – 2014. - 216 с.
6. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 440 с.

Додаткова:

1. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бердинець, А. В. Сурженко. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 352 с.
2. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021.- 224 с.
3. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2013. – 216 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://inter.ptngu.com>
2. <https://zakon.rada.gov.ua>