

# СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Корчевний О.О.**

*студент,*

*Національний авіаційний університет*

## СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Жодна людина, жодна організація не може існувати без цієї управлінської функції, але якщо людина ухвалює рішення в особистих інтересах, то керівник-управлінець зобов'язаний приймати рішення на користь організації, в якій він працює. Відповідальність за ухвалення важливих рішень в організації лежить тільки на керівниках вищих рівнів управління [2]. Ступінь важливості схвалюваних рішень залежить від кількості влади, якою наділений керівник. Керівники всіх рівнів управління не можуть приймати непрорахованих, непродуманих і необґрунтованих рішень [1].

Управлінські рішення – це вибір альтернативи, тобто вибір з безлічі можливих варіантів вирішення конкретної проблеми ситуації одного, на думку керівника, найбільш оптимального. Ухвалення рішень – це необхідна складова частина процесу управління будь-якою організацією.

Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає. Організаційні рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. На практиці запрограмовані і незапрограмовані рішення в чистому вигляді зустрічаються досить рідко і зазвичай в організаціях із слабкими кадрами та організацією праці. Запрограмовані рішення – це, як правило, рішення, що коректуються і підстроюються під конкретну ситуацію на момент їх реалізації з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Незапрограмовані рішення – це, як правило, рішення, що виникають з раптовими змінами ситуації, але в організації ці зміни повинні передбачатися з урахуванням можливого розвитку подій, тому мають бути передбачені різні варіанти вирішення кожної конкретної ситуації, хоча всі варіанти розвитку ситуації прорахувати дуже нелегко [1]. Рішення поділяються на: інтуїтивні, засновані на думках, раціональні (аналітичні).

Інтуїтивні рішення приймаються на основі відчуття того, що вони правильні. Інтуїція є здатністю безпосередньо, раптово, без логічного продумування, знаходити правильне вирішення проблеми. Інсайт – раптова ідея рішення конкретної проблеми. Проте ця виразність часто

носить короткочасний характер. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху, тому необхідна свідомо фіксація рішення.

Рішення, засноване на думках, – це вибір, обумовлений знаннями або досвідом керівника. Знання і досвід – це уміння аналізувати, оцінювати, передбачати; це використання знань про схожі ситуації, які проявлялися раніше. У процесі керівництва і з часом керівник здобуває навички і досвід, які використовуються ним для ухвалення рішень в конкретних ситуаціях.

Як найменший ступінь ризику мають раціональні рішення. Найголовніша відмінність між рішеннями раціональними і заснованими на думках полягає в тому, що перші не залежать від минулого досвіду.

Процес вибору раціонального рішення складається з таких етапів:

1. Виявлення і встановлення діагнозу проблеми (ситуації).
2. Опрацювання максимальної кількості інформації з проблеми, що виникла.
3. Визначення напряму дії посилюючих або послаблюючих проблему чинників (аналіз).
4. Оцінка можливостей організації в ослабленні чинників, які посилюють проблему і в посиленні чинників, що послаблюють проблему (оцінка можливостей).
5. Розробка декількох варіантів рішень з проблеми з урахуванням можливостей організації і можливого впливу рішень на розвиток ситуації надалі.
6. Оцінка варіантів.
7. Вибір оптимального варіанту рішення (остаточний вибір) і доведення його до виконавців [3].

Після ухвалення рішення і після того, як воно почало діяти, важливим є встановлення зворотного зв'язку між керівною і керованою системами. У процесі реалізації рішення необхідний постійний контроль і відстежування ситуації для своєчасного ухвалення коригуючих дій, що пов'язано з динамікою змін, особливо в зовнішньому середовищі організації. Зворотній зв'язок дозволяє порівняти те, що відбувалося до реалізації рішення, і те, що має організація на кожному етапі або в конкретний момент часу у процесі його реалізації. На прийнятті рішення також впливають такі чинники, як особисті оцінки керівника, сфера прийняття рішення, інформаційні і поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозалежність рішень.

Особисті оцінки керівника – це його система цінностей. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає її дії і впливає на процес прийняття рішень. До таких цінностей можна віднести моральні і естетичні якості, інтереси людини, поняття порядності, добра і зла, економічні, політичні та інші цінності. Важливо відзначити, що всі

управлінські рішення побудовані на ґрунті будь-чєї системи цінностей. Рішення залежить від сфери або обставин, в яких воно приймається. Ці обставини класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності.

Визначеність – це умови, в котрих керівник знає, що робити і як робити, заздалегідь відомий результат від реалізації прийнятого рішення. До рішень, які приймаються в умовах ризику, належать такі результати, які не є визначеними, але вірогідність кожного результату відома. Вірогідність передбачає припущення, що результат може бути досягнутий, а може бути і не досягнутий, але для досягнення потрібного результату необхідно реалізувати комплекс яких-небудь допоміжних рішень, які б зменшили ризик, збільшили вірогідність і забезпечили очікуваний результат. Крім цього, потрібні контроль та відслідковування ризику і так званого страхового рішення, які зменшили б втрати в разі недосягнення потрібного результату [3].

Невизначеність – це умови, в яких приймається рішення, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Умови невизначеності характерні у ситуаціях, що швидко змінюються. В таких умовах керівники роблять акцент на досвід, знання та інтуїцію.

У зв'язку з тим, що всі рішення в організації впливають одне на одне, важливим чинником стане аналіз взаємодії рішень в системі управління організацією. Вирішення важливої проблеми може потребувати декілька десятків рішень менш потрібних проблем, при цьому на кінцевий результат може вплинути і помилково прийняте, менш значуще рішення.

### **Список використаних джерел:**

1. Маркіна І. А. Менеджмент організації [Текст]: навч. посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». – К. : ЦУЛ, 2013. – 248 с.
2. Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навч. посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
3. Федоренко, В. Г. Основи менеджменту [Текст] : підручник для вузів / В. Г. Федоренко. – К. : Алерта, 2007. – 42 с.