**Тема 2. Управлінські рішення в соціальній сфері**

**1. Технології розробки управлінських рішень в соціальній сфері.**

**2. Теоретичні аспекти управлінських рішень.**

**3. Форми управлінських рішень.**

**4. Процес розробки управлінських рішень в соціальній сфері.**

**1. Технології розробки управлінських рішень в соціальній сфері**

Соціальне управління ґрунтується на технологіях. Технології соціального управління – прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління, які складаються з інформаційних, обчислювальних, організаційних, логічних операцій, що виконуються керівником і фахівцями різного профілю за певним, затвердженим, прийнятним алгоритмом.

Технології соціального управління класифікуються:

- ***лінійна технологія управління***, яка характеризується строгою послідовністю окремих управлінських фаз, що випливають одна з одної, і змінами відповідно до заздалегідь наміченого плану;

- ***ситуаційне управління*** – оперативне управління, що полягає в прийнятті управлінських рішень в міру виникнення проблем у відповідності зі складною ситуацією;

- ***управління за відхиленнями***, що виходять із того, що незначне відхилення не вимагає коректування діяльності; подолання незначних відхилень можливо силами самих виконавців, втручання керівника відбувається лише при значній величині відхилення;

- ***управління за результатами*** – полягає в тому, що в залежності від ступеня досягнення запланованих результатів на попередній фазі відбувається уточнення подальших управлінських дій;

- ***управління за цілями*** передбачає передбачення можливих результатів діяльності та планування шляхів їх досягнення (просте цільове управління, програмно-цільове управління, регламентне управління).

Процеси прийняття рішень охоплюють практично всі сфери людської діяльності і є невід'ємною складовою процесів управління. **Рішення** – це процес вибору однієї з можливих альтернатив розвитку подій, який передбачає етапи: усвідомлення цілей і засобів їх досягнення, аналіз інформації, її оцінка, уявне вчинення дії (моделювання). Рішення може бути направлено на досягнення одиничних результатів; на процеси, що постійно відбуваються; на підтримку чи розвиток процесів; на припинення або недопущення будь-якої діяльності.

**Управлінське рішення в соціальній сфері** – це рішення, спрямоване на управління діяльністю, проектування системи управління організації (методологія, структура, процес, механізм), стратегічне планування, управління кадрами, управлінське консультування, взаємодія з зовнішнім середовищем.

***Управлінське рішення (УР)*** – творча, вольова дія суб'єкта управління, заснована на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізі інформації про її функціонуванні, що складається у виборі мети, програми і способів вирішення проблеми.

Термін «управлінське рішення» вживається в двох основних значеннях:

1) як процес – пошук, переробка та аналіз інформації, розробка альтернатив, вибір кращої з них, затвердження та реалізація;

2) як явище – план дій, наказ, програма, постанова, усне або письмове розпорядження.

*Ухвалення управлінських рішень* – найважливіша функція, виконувана керівником в процесі управління за допомогою: технологій, методів прийняття рішень. *Управлінське рішення* – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей організації, творчий акт суб'єкта управління, спрямований на усунення проблем, які виникли в процесі управління.

Розробка управлінських рішень являє собою процес, який об'єднує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Будь-яке УР пов'язано з соціальними, економічними, організаційними, правовими та технологічними інтересами організації.

*Соціальна сутність УР* проявляється в цілі. Пріоритетом при розробці рішень повинно бути створення комфортної робочої обстановки, забезпечення всебічного розвитку особистості в професійному і загальнокультурному плані, розвиток системи участі в управлінні. Соціальна сутність УР закладена в механізмі управління персоналом, який включає способи впливу на людей з метою узгодження їх діяльності. Для успішного впливу на підлеглих, керівник повинен чітко представляти їхні інтереси і потреби, мотиви і стимули, установки і цінності, побоювання і тривоги, неформальну структуру робочих груп.

*Економічна сутність УР* полягає в тому, що для розробки і реалізації будь-якого рішення потрібні фінансові, матеріальні, часові та інші витрати. Кожне УР має реальну вартість. Ефективні та якісні рішення повинні принести організації дохід, а помилкові призводять до збитків. Необхідно враховувати матеріальну зацікавленість всіх учасників процесу розробки та реалізації, ефективність використання всіх видів ресурсів.

*Організаційна сутність УР* полягає в тому, що в процесі розробки і реалізації управлінського рішення беруть участь працівники організації. Для організації ефективної роботи необхідно сформувати працездатний колектив, розробити посадові інструкції і положення, наділити співробітників повноваженнями, правами, обов'язками і відповідальністю, забезпечити систему контролю, надати необхідні ресурси і технічні засоби, постійно координувати роботу.

*Правова сутність УР* проявляється в точному дотриманні правових норм при підготовці і реалізації. Порушення законодавства в процесі розробки і реалізації УР може привести до його скасування, а також бути предметом розгляду в суді. Вся організація може понести відчутні втрати, якщо вже розроблене рішення буде скасовано, так як вже було витрачено ресурси і необхідно буде витратити додаткові кошти на нову розробку. За незаконно реалізоване рішення може бути накладено штраф або розпочато кримінальне переслідування будь-кого з ініціаторів. Незнання законів не звільняє від відповідальності, щоб уникнути подібних ситуацій, у багатьох організаціях проводяться правові експертизи УР.

*Технологічна сутність УР* полягає в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційно-комунікаційними засобами і ресурсами для розробки і реалізації рішення. Іноді розробники недостатньо чітко уявляють собі об'єкт, на який направлено рішення, або використовують застарілу, недостовірну чи неповну інформацію.

**2. Теоретичні аспекти управлінських рішень**

Управлінські рішення будуються на ***принципах***:

- суб'єктивності (приймається суб'єктом);

- предметності (має зміст);

- системності (включає правовий, психологічний, соціальний, політичний та інші аспекти);

- абстрактності (з одного боку, рішення – обдумане, а з іншого – ідеальне, так як направлено на невідоме майбутнє).

Управлінські рішення включають ***аспекти***:

- психологічний – логіко-розумова діяльність суб'єкта, спрямована на вирішення проблем організації;

- інформаційний – успішне прийняття рішення можливо тільки при достовірної інформації;

- юридичний – заснований на законодавстві;

- організаційний – передбачає здійснення певних дій, спрямованих на розробку і реалізацію рішення (обговорення проблеми, інструктаж колективу, мотивація, контроль);

- економічний – для розробки і реалізації УР потрібні матеріальні та фінансові ресурси;

- соціальний – в процесі розробки і реалізації УР повинні бути враховані потреби й інтереси людини, мотиви і стимули, установки і цінності, побоювання і тривоги;

- технологічний – забезпечення персоналу, який бере участь в розробці і реалізації УР технічними, інформаційними ресурсами.

На прийняття УР впливають такі ***фактори***.

1. Об'єктивні (не залежить від суб'єкта):

а) мікрооточення – постачальники, конкуренти, споживачі;

б) макрооточення – політичне і економічне становище в країні (міжнародна обстановка, екологія, стан науково-технічного прогресу, соціальні, культурні, релігійні особливості ринку).

2. Суб'єктивні (пов'язані з особою, яка приймає рішення: інноваційні здатності суб'єкта, здатність творчо мислити, оцінювати ситуацію, йти на розумний ризик, здатність до логічного мислення і аналізу інформації, що надходить, особистісні риси суб'єкта).

До***ознак*** *УР* відносяться*:*

- цілі (суб'єкт повинен керуватися потребами колективу);

- методи досягнення (поділ праці між учасниками процесу, координація зусиль);

- наслідки (УР тягне наслідки для організації).

Управлінські рішення можна ***класифікувати*** за:

1) *змістом*: політичні; економічні; технічні; технологічні;

2) *формою*: письмові; усні; рішення, що приймаються в автоматизованих системах (кодування, перфокарти тощо);

3) *ознакою управлінських рішень* – рішення функції планування; функції організаційної діяльності; функції мотивації; функції контролю;

4) *часу дії*: тривалої дії (стратегічне); середньострокові; короткочасні; разові;

5) *ступенем важливості обліку тимчасових обмежень на розробку, прийняття і виконання рішень*: рішення реалізуються швидко; рішення приймаються протягом етапу; рішення, які не мають обмежень за часом прийняття;

6) *ознакою складу і складності реалізації*: прості, реалізовані при виконанні однієї дії; складні (процесні);

7) *ознакою і характером обліку та неврахування зміни умов реалізації рішень*: гнучкі рішення (різні варіанти дій); жорсткі рішення (єдино можливі);

8) *часу настання наслідків для об'єкта управління і середовища*: стратегічні (сприяють адаптації організації до змін зовнішнього середовища); перспективні; поточні (приймаються на різних етапах); оперативні (приймаються стосовно конкретного елемента); стабілізаційні.

**3. Форми управлінських рішень**

Управлінські рішення фіксуються в розпорядчих документах, основне призначення яких полягає в реалізації цілей і завдань, регулювання діяльності об'єкта управління, забезпеченні його фінансовими, трудовими, матеріальними та інформаційними ресурсами.

До *форм розробки управлінських рішень* відносяться:

- Конституція;

- Закон;

- Укази Президента (нормативні, ненормативні);

- Постанови (уряду);

- Вказівка (реалізується в формі настанови, роз'яснення);

- Акт – рішення широкого кола (передача чогось);

- Наказ (письмовий, усний) рішення керівника, обов'язковий для виконання;

- Розпорядження – рішення керівника (стосується питань організації праці, техніки безпеки);

- Протокол – рішення про затвердження будь-яких подій;

- Інструкція – рішення, встановлений порядок, спосіб виконання будь-яких дій;

- Договір – рішення про проведення спільної роботи з зазначенням прав і обов'язків сторін;

- Угода – рішення, що формулює загальні сприятливі умови для спільної діяльності;

- План – рішення, що відбиває цілі, завдання діяльності, кошти, методи, час їх реалізації;

- Контракт – рішення про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і обов'язків;

- Оферта – рішення комерційного характеру, укладення угоди на зазначених умовах (одна зі сторін контракту);

- Акцепт – рішення про прийом пропозиції про укладення угоди на запропонованих в оферті умовах;

- Положення – рішення, що представляє набір правил, інструкцій, що регламентують будь-яку діяльність;

- Правила – рішення, що враховують традиції організації (правило внутрішнього розпорядку).

До *форм реалізації управлінських рішень* відносяться:

- припис – офіційне повідомлення посадовій особі про обов'язкове виконання рішення в строк;

- переконання, ділова розмова, роз'яснення;

- попередження, повчання;

- особистий приклад;

- навчання, порада, ділова гра;

- нарада, засідання;

- звіт (усний чи письмовий) тощо.

**4. Процес розробки управлінських рішень в соціальній сфері**

Розробка управлінських рішень в соціальній сфері заснована на технологіях. Під технологією слід розуміти склад і послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив. Технології розробки та прийняття управлінських рішень в соціальній сфері є складним і систематизованим процесом, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення, реалізація рішення і контроль за його виконанням.

**Перша стадія** розробки управлінського рішення в соціальній сфері полягає у визнанні необхідності прийняття рішення і включає в себе наступні етапи:

- вивчення ситуації – визнання або неприйняття існуючої в організації проблеми;

- інтерпретація і формулювання проблеми, яка може бути визначена як можливість, криза чи як рутинна проблема;

- визначення критеріїв успішного вирішення проблеми, що дозволяє уникнути помилок, що виявляються на інших стадіях (критерій «ми повинні» повинен бути визначений до того, як буде розглядатися будь-яка альтернатива; при критерії «ми хочемо» розглядаються бажані цілі, по відношенні до яких не обов'язково розглядати будь-які альтернативи).

Дана стадія передбачає:

1) отримання інформації про ситуацію;

2) визначення цілей: визначити фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації, визначення пріоритетних цілей;

3) розробку оціночної системи (критерії, шкали, принципи вибору) – адекватна оцінка ситуації з використанням індикаторів (показників, що характеризують зміну ситуації, розрахунку, рейтингів, порівняльної оцінки об'єктів);

4) аналіз ситуації: виявлення чинників, що визначають динаміку її розвитку (методи багатовимірного шкалювання, факторний, кореляційний методи);

5) діагностику ситуації – виділення ключової проблеми: основні проблеми, що виникають, закономірності, згідно з якими відбувається розвиток ситуації, механізми здійснення впливу на розвиток ситуації, активні складові, що впливають на ситуацію;

6) розробку прогнозу розвитку ситуації.

Діагностика ситуації полягає в тому, що, аналізуючи ситуацію важливо акцентувати увагу на ключових проблемах (а також характер їх впливу), на які необхідно звернути увагу в першу чергу. На підставі аналізу ситуації визначаються найбільш вразливі моменти, які можуть привести до небажаного розвитку ситуації.

**Друга стадія** полягає у виробленні управлінського рішення і включає наступні етапи.

1. Розробка альтернатив – формулювання набору альтернативних рішень проблеми.

2. Оцінка можливих альтернатив – оцінка кожної альтернативи, виключення дублювання, визначення специфічних особливостей ситуації, при цьому кількість і якість альтернативних рішень можуть збільшуватися і змінюватися. Всі альтернативні рішення слід порівнювати, визначати недоліки, переваги кожного рішення, вибирати краще.

3. Вибір альтернативи – завершальний етап другої стадії. Зробити правильний вибір просто, якщо проблема була правильно визначена, альтернативні рішення опрацьовані, зважені і оцінені. Коли ж проблема складна і доводиться враховувати багато факторів і запропоновані альтернативи не підходять, слід керуватися існуючим досвідом і сформованими традиціями. При прийнятті рішення слід враховувати експертну, додаткову інформацію, індивідуальність особи, що приймає рішення; при колективних рішеннях використовувати методи відкритого обговорення, додатковий обмін інформацією, узгодження протилежних точок зору, пошук компромісу.

4. Затвердження плану – найважливіший етап в ухваленні рішення, який може коригуватися в процесі виконання, хід реалізації якого необхідно відстежувати, відхилення від нього коригувати.

**Третя стадія** – реалізація рішення, яка завершує розробку управлінського рішення, і складається з етапів:

- організація виконання рішення – передбачає координацію зусиль учасників організації, для чого необхідно скласти план заходів, який повинен стати керівництвом до дії для всього колективу і перетворити рішення в реальність;

- аналіз і контроль виконання рішення – вбудовування в рішення механізму одержання інформації про хід виконання рішення, основою якого повинна стати система виявлення помилок і досягнень в діях по виконанню рішення;

- зворотний зв'язок – це фаза, яка входить в процес прийняття управлінських рішень, настає після того, як рішення почало діяти і вимагає встановлення зворотного зв'язку (система контролю і спостереження), яка необхідна для зіставлення результатів очікування в ухваленні рішення і фактично одержаних результатів. На цьому етапі слід проаналізувати результати розвитку ситуації після прийняття УР, визначити слабкі і сильні місця прийняття рішень, додаткові можливості та перспективи, що відкриваються в результаті прийняття УР, визначити ризики, які були виявлені в процесі.

Виконання рішення передбачає усунення проблеми, яка його породила. Об'єктивно оцінити правильність і цінність прийнятого управлінського рішення можна тільки після його здійснення.