

ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 3.1. Суть і види управлінських рішень.**
- 3.2. Основні підходи до прийняття рішень.**
- 3.3. Процес прийняття рішень.**
- 3.4. Методи прийняття рішень.**
- 3.5. Організація та контроль виконання рішень.**
- 3.6. Типологія стилів керівництва.**

3.1. Суть і види управлінських рішень

Жодна людина не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них – прості, інші – більш складні і вимагають ретельного обдумування. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте несвоєчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

За визначенням Хміля Ф.І., *управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла в зв'язку з функціонуванням системи.*

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, яка поставлена перед підприємством.

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймають;
- розгляд варіантів рішень, які приймають;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за ходом виконанням рішень.

Тому під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні – управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реальність управлінських завдань.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- *за роллю в досягненні цілі організації*: стратегічні й тактичні;
- *за часовим горизонтом*: прогностні, планові, оперативні;
- *за результатами*: вірогідні, детерміновані;
- *за мірою жорсткості*: директивні, рекомендаційні, орієнтуючі;
- *за періодом дії*: довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- *за функціональним змістом*: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;
- *за широтою охоплення*: вибіркові, систематичні, суцільні;
- *за об'єктами*: виробничі, фінансові, кадрові тощо;
- *за способом прийняття*: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські;
- *за ступенем універсальності*: загальні, спеціальні;
- *за визначеністю*: запрограмовані, незапрограмовані;
- *за наслідками*: ризикові, безризикові;
- *за характером*: творчі, стандартні.

Науковці Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють організаційні, інтуїтивні та раціональні рішення.

Організаційні рішення – це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, що зумовлені посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення ділять на дві групи:

- запрограмовані;

- незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернативи, вибір варіантів, навчання підлеглих.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на «шостому почутті» і на тому, що вибір правильний. Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

Адаптаційні рішення базуються на аналогії з минулими успішними діями. Вони приймаються за умови, що є добрі загальні знання, досвід, здоровий глузд. Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які вже були.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на усесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Відносно альтернативності рішень потрібно відмітити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні. Безальтернативні рішення це такі, які мають лише один варіант дій. Бінарні передбачають два протилежних варіанти дій. Багатоваріантні мають декілька різних варіантів дій, із яких необхідно вибрати оптимальний. Інноваційні штучно складаються із елементів, які підходять і раніше були відкинуті. Так формується принципово новий варіант.

Д.е.н., професор Завадський Й.С. управлінські рішення класифікує за такими ознаками:

- 1) за функціональними призначеннями – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- 2) за характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;
- 3) за часом дії – стратегічні, технічні й оперативні;
- 4) за напрямом впливу – внутрішні й зовнішні;
- 5) за способом прийняття – індивідуальні й колективні;
- 6) за характером і змістом – творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;
- 7) за ступенем повноти інформації – прийняті в умовах визначеності,

невизначеності та ризику;

8) за ступенем ефективності – оптимальні, раціональні;

9) за методом підготовки – креативні, евристичні, репродуктивні.

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісної і якісної характеристики і інше.

Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, що властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибір кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Доктор економічних наук Хміль Ф.І. у підручнику розкриває вимоги до управлінських рішень.

Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення мусить мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

Кількісна і якісна визначеність. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, що розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

Правомірність. Будь-яке управлінське рішення має впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

Оптимальність. Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності – максимум прибутку за мінімальних витрат.

Своєчасність рішень означає, що вони мусять прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

Комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

Гнучкість. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.

Повнота оформлення. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою є рішення керівника, тобто вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих. Саме життя примушує на чому-небудь зупинитись, прийти до якогось єдиного рішення. Французький учений, фізик, логік Жан Буридан склав дотепну притчу про осла, який здох з голоду, оскільки не зміг вибрати одного із двох однакових оберемків сіна, які залишив йому господар. Це дуже гарна ілюстрація того, що може статися, якщо у керівника відсутня воля. В енциклопедії рішення визначають як «один із необхідних моментів вольової дії».

Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Прийняти рішення – значить встановити пріоритетність.

Деякі із основних проблем керівників полягають у тому, що вони:

- часто хочуть відразу виконати дуже великий обсяг роботи;
- розпилюють свої сили на окремі, часто несуттєві, але які здаються необхідними, справи.

У кінці напруженого робочого дня керівник нерідко приходиться до висновку, що хоча зроблено ніби немало, однак дійсно важливі справи залишилися недовершеними або взагалі не зрушилися з місця. Багато керівників виправдовуються в такій незадовільній ситуації: «Я кожен день змушений робити стільки важливих справ!». Удачливі менеджери відрізняються тим, що вони, встигаючи вирішити під час робочого дня багато різних питань, протягом певного часу бувають зайняті тільки одним-єдиним завданням. Вони завжди завершують за один раз одну справу, але послідовно і цілеспрямовано. Для цього необхідно скласти відповідний список пріоритетів і дотримуватися його.

Встановити пріоритетність – значить прийняти рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове, другорядне тощо значення.

Тому необхідно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Послідовно і систематично виконувати завдання, які включені в план, у відповідності до їх черговості. Завдяки регулярному складанню завдань

(«табеля по рангах») можливо: працювати тільки над справді важливими і необхідними завданнями; вирішувати питання у відповідності до їх невідкладності; концентруватися на виконанні тільки одного завдання; більш цілеспрямовано приступати до справи і вкладатися у встановлені строки; скористатися найкращим способом досягнення поставленої мети за заданих обставин; вилучити справи, які можуть бути виконані іншими; в кінці планового періоду (наприклад, робочий день) зробити найважливіші справи; не залишати невиконаними завдання, які справді під силу.

Позитивні наслідки:

- дотримання встановлених термінів;
- одержання більшого задоволення від робочого дня і результатів роботи;
- одержання задоволення підлеглих, колег і безпосереднього керівника;
- уникання конфліктів;
- уникання стресових перевантажень.

3.2. Основні підходи до прийняття рішень

Менеджер у своїй роботі мусить розрізняти рішення за видами, а організація в цілому має мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід на противагу децентралізованому. Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

Груповий підхід на противагу індивідуальному. У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід – це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття

рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення – це управлінське рішення, менеджер має вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

Система участі на противагу неучасті. За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку співробітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є «ящик пропозицій», до якого службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані, а також ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання працівників, він звертається до керуючого іншого підприємства, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що їх залучили до процесу прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі, службовці створюють робочі групи, що в значній мірі є самоврядуванням. Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати

інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

Демократичний підхід на противагу дорадчому. За демократичного підходу рішення приймають на користь більшості. Цей підхід рідко використовують в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей до прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовують як форму групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовують як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і «групове мислення».

Групове мислення – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються із загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймають порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери мають усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери мусять знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги:

1. Здатність до вирішення проблеми в групі вища, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.

2. Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення.

3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.

4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер має зберігати в голові:

1. Збільшується час на прийняття рішення.
2. Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.
3. Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату.

3.3. Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії має пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури організації. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні аспекти й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. *Основою всякого рішення є проблемна ситуація*, яка потребує розв'язання. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. *Виявлення обмежень і визначення альтернативи*. Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та які менеджер не в змозі змінити.

Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто, доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

3. *Прийняття рішення*. На цій стадії розробляють альтернативні рішення, дають їм оцінку і відбирають альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. *Реалізація рішення*. Процес не закінчується вибором альтернативи, на стадії реалізації вживають заходів щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. *Контроль за ходом виконання рішення*. У процесі виконання

виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюють так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень. Процес може бути розбитий на шість кроків (рис. 3.1.): 1) визначення проблеми; 2) установка цілей; 3) розробка альтернативних рішень; 4) вибір альтернативи; 5) реалізація рішення; 6) оцінка результатів.

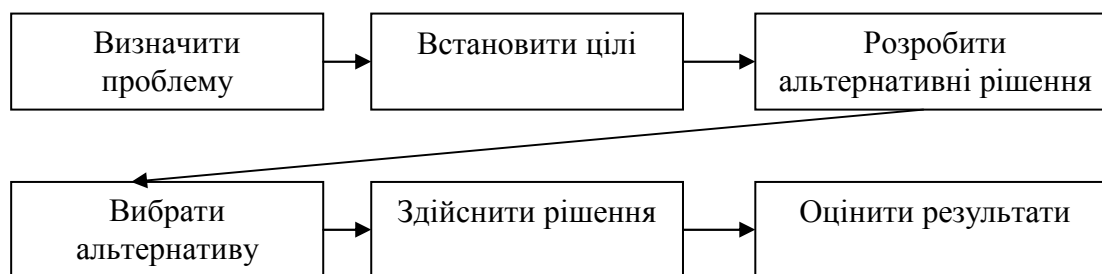


Рис. 3.1 – Кроки процесу прийняття рішень

1) *Визначення проблем;*

Проблема складається в деяких відхиленнях від очікуваного ходу подій. Процес визначення проблеми полягає в її виявленні.

Виявлення проблеми – процес усвідомлення, що існує деякий вид проблеми. Джерела, з яких менеджер може довідатися про існування проблеми, містять у собі особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, крім того, суспільна думка (включаючи думку покупців і їхні зауваження). Думка менеджерів і їхніх підлеглих теж є важливим джерелом виявлення проблеми. Менеджери часто починають усвідомлювати суть проблеми з двох чи декількох таких джерел. Визначення проблеми – процес встановлення масштабу і природи її тоді, коли вона уже виявлена.

2) *Постановка цілей*

За визначенням проблеми впливає постановка цілей, які будуть основою для майбутнього рішення. Менеджер мусить запитати себе: «Що я сподіваюся досягти цим рішенням? І що під ним розуміють?».

3) *Розробка альтернативних рішень*

Альтернативні рішення – два чи більше способи розгляду проблеми. Процес розробки альтернативних рішень проводять для того, щоб знайти найкраще можливе рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Це допомагає запобігти вибору першого рішення. Замість того, щоб розглядати окремо один від одного, варіанти

рішень розглядають разом.

Менеджери можуть спочатку оцінити одне рішення по відношенню до іншого, а потім вибрати краще з двох. Далі вони можуть повторити те ж саме з двома іншими. Потім два кращих обраних рішення порівнюються між собою і вибирають більш вигідне з цих двох. Ідея полягає в тому, щоб кожен варіант рішення був оцінений не тільки відносно мети, але й щодо інших варіантів.

Процес розробки альтернативних рішень зав'язаний на зборі актуальної інформації з проблеми і її аналізу. Інформація може бути отримана з багатьох джерел, таких як покупці, постачальники, незалежні експерти, співробітники й управлінський апарат, спостереження за процесом ухвалення рішення, технічні публікації і документи, зібрані з власних звітів компанії.

Слід враховувати, що немає проблем, які можна досконально дослідити. Менеджер має вирішити, коли припинити збір інформації і почати процес підбору альтернативи. Як було зазначено вище, процес прийняття рішень не може бути абсолютно раціональним, тому що не можна зібрати абсолютно всю актуальну інформацію. Альтернативи припускають широкий збір інформації: про витрати на масову рекламну кампанію – з одного боку, а з іншого – про потенційні розміри доступних ринків і т.д.

4) *Вибір альтернативи*

У цьому пункті менеджер має задати собі запитання щодо кожної альтернативи: «Чи є це рішення найкращим?» Щоб відповісти на це запитання, менеджер мусить оцінити уважно широту розмаху альтернативи. Очікуваний ефект кожного варіанта має бути перелічений разом з оцінкою імовірності того, що цей ефект буде отриманий. Позитивний і негативний результати кожної альтернативи мають бути передбачені. Менеджер має поповнити цей підхід шляхом відповіді на наступні запитання з кожної альтернативи.

1. Чи буде альтернатива ефективна? Ефективність альтернативи може бути розрахована шляхом оцінки двох факторів: наскільки реальна альтернатива в умовах поставлених цілей і ресурсів організації і як добре вона зможе вирішити проблему. Менеджер мусить пам'ятати, що ідеальне на папері рішення проблеми може таким у дійсності і не виявитися. Вибираючи альтернативу, менеджери зобов'язані спробувати мінімізувати ризик виникнення додаткових проблем.

2. Чи може ця альтернатива бути здійснена? Якщо альтернатива не може бути здійснена, вона має бути усунута.

3. Які організаційні наслідки альтернативи? Зрозуміло, що менеджер має визначити, чи не створить ця альтернатива зайвих проблем. Він має також визначити, як підлеглі та інші працівники будуть реагувати на дане рішення. Те, що альтернатива спірна, не виключає її. Але оцінюючи альтернативу можна довідатися щодо думки працівників. Менеджери мусять передбачити, який ефект альтернатива принесе їй в інших сферах організації.

5) Реалізація альтернативи

Вибір альтернативи передбачає її здійснення, тобто впровадження рішення в дію. Багато факторів задіяні в реалізацію рішення.

Оголошення альтернативи. Менеджер повідомляє рішення чітко і без сумніву. Якщо альтернатива цінна, вона буде підтримана.

Видача необхідних розпоряджень. Менеджер має обговорити обрану альтернативу з підлеглими і менеджерами, що мають відношення до виконання рішення. Розпорядження мають віддаватися чітко, всі зміни чітко пояснюватися.

Призначення специфічних завдань. Здійснення рішення припускає безліч доручень різним людям. Іноді такі доручення лише зовсім не набагато відрізняються від тих, котрі керуючі дають щодня своїм підлеглим. Але іноді вони вимагають значних змін у звичайній роботі. Часом вони спричиняють нові доручення і нові завдання. У більшості випадків менеджери, що віддають нові доручення підлеглим, мають пояснювати їхню причину.

Розподіл ресурсів. Реалізація рішення може потягнути новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів. Менеджер має усвідомлювати те, що багато ресурсів можуть знадобитися ще на стадії створення різних альтернатив.

Спостереження за процесом реалізації рішення. Менеджер має знати, чи виконують рішення належним чином. Безліч пристойних рішень несправедливо визнані поганими тільки через погану їхню реалізацію.

Прийняття рішень, що будуть слідувати за нинішніми. Здійснення рішення часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб здійснити перше найкраще. Але ухвала такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію рішення. Наприклад, менеджери можуть зіштовхнутися з проблемою реорганізації торгової системи фірми, щоб сконцентрувати зусилля на якомусь певному ринку.

б) Оцінка результатів рішення

Після того, як рішення реалізоване, менеджери мають оцінити

ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи вносить свою частку в збільшення обсягу товарів? Чи було воно ефективне за витратами? Чи відкрило обрії росту для фірми? Чи згодні підлеглі, що це продуктивне рішення? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором іншої альтернативи чи створити новий список альтернатив.

Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер мусить переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

3.4. Методи прийняття рішень

Моделювання

В останні роки теоретики і практики менеджменту здійснили ряд досліджень, які спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішення і збільшення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним. Розробляються такі інструменти, що використовують моделі рішень і різні математичні методи.

Як уже відзначалося раніше, всі методи прийняття рішень базуються на моделях. Моделі – це наукові інструменти. Модель – це зображення визначеного реального предмета чи ситуації. Моделі не можуть та й не мусять зображувати всі дрібні деталі предмета чи ситуації. Передбачається, що в моделях відображені найбільш істотні їхні риси.

Шляхом виключення багатьох деталей, модель пропонує спрощений погляд на загальну дійсність. Багато деталей опускаються, тому що вони не є необхідними для прийняття дрібних рішень. З цього випливає, що риси і деталі, що включені в модель, мають відповідати меті, з якою вона створюється. Одним із критеріїв успішної моделі є наявність прийняттого балансу реальних і абстрактних рис. Занадто велика кількість реальних деталей у моделі приведе до того, що вона буде відбивати й ті аспекти реальної ситуації, що нас не цікавлять. Зайва кількість абстрактних рис зміщає фокус занадто далеко від конкретної ситуації.

Існують три типи моделей: описові, аналогові і символні. Описова

модель зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони виглядають. Подібні моделі містять велику частку конкретних деталей і відносно малу частку абстракції.

Наприклад, архітектурна модель нового заводу є описовою моделлю. Подібний тип моделей відносно легко створити, але нелегко змінити. Важко маніпулювати перемінними в описовій моделі, тому що її елементи досить конкретні. Вони створюються для відображення конкретної, приватної ситуації. Масштабна модель заводу – це масштабна модель конкретного заводу, і риси її не можуть бути використані для опису заводів взагалі.

Аналогові моделі зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями. Наприклад, озеро на карті зображують блакитним кольором. Зображення грошового потоку компанії, на перший погляд схоже на вертикальну діаграму, теж є аналоговою моделлю. Цими моделями легше маніпулювати, ніж описовими, тому що в них більш високий рівень абстракції.

Символьна модель показує різні властивості й елементи ситуації символами. Прикладом такого типу моделей може служити математична модель, в якій різні елементи ситуації виражаються у формі рівнянь. Символьними моделями найбільш легко маніпулювати, тому що в них високий рівень абстракції.

Моделі можуть служити самим різним цілям управління. Вони можуть допомогти менеджеру уявити собі загальні перспективи конкретної ситуації. Наприклад, схема організації компанії, у якій адміністративна ієрархія зображена як група з'єднаних між собою фігур. Якщо менеджер має суворо дотримуватися субординації при передачі відповідальності, така модель допоможе йому не упустити жодної ланки з цього ланцюжка. Моделі також можуть допомогти менеджеру передбачити визначені зміни у своїй організації. Наприклад, на базі минулого досвіду можна сказати, як буде коливатися грошовий потік у результаті проведення запланованих змін у графіку виробництва. Якщо менеджер може створити модель, що близько відображає дію деяких елементів його організації, то, аналізуючи й експериментуючи з цією моделлю, він може виявити найкращий курс дій. Наприклад, знаючи первісну вартість двох різних агрегатів для виробництва морозива, знаючи їхній обсяг випуску, термін експлуатації й очікувані витрати, менеджер може підрахувати, покупка якої машини найбільш ефективна для його організації.

Дерево рішень

Дерево рішень – це модель, подана в графічній формі. На графік

наносять всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, що придбана в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень – це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення.

Дерево рішень дає можливість менеджеру уявити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття не програмованих рішень.

Ще один спосіб представлення дерева рішень – це намалювати його різні галузі, як розвилки на дорозі. Менеджери використовують цю технологію, щоб оцінювати шляхи, вздовж яких будуть прийматися різноманітні серії рішень. Потім, за допомогою вивчення альтернативних шляхів, вони намагаються визначити, який з них має найбільші переваги і яким треба йти.

1. Менеджер думає про **можливі дії**, що будуть впливати за прийняттям будь-якого варіанта рішення.

2. У результаті цих дій можуть наступити чи не наступити ті чи інші події. Менеджер для себе задає імовірність настання кожної з цих подій. Сума цих ймовірностей має дорівнювати 1 чи 100%.

3. Менеджер оцінює очікуваний ефект кожної можливої дії, припускаючи, що кожна подія настала.

4. Підрахувавши очікуваний доход, менеджер оцінює місячний прибуток, який отриманий від постачання продукту на кожний з ринків окремо. Розрахунок включає очікуваний ефект, помножений на відповідну імовірність настання. Зрештою, доход від усіх можливих дій підраховують, і на базі цього приймають рішення.

Менеджери, що стоять перед такою проблемою, мусять не тільки вирішити, на який ринок представити свій товар у першу чергу, вони мають також вирішити, чи варто взагалі виходити на другий ринок. Кожна «галузь» дерева показує можливу послідовність рішень і відповідних їм дій.

Реальні ж ситуації, що вимагають рішення, звичайно, більш суб'єктивні. Можливо, одна з представленої альтернативи не досягне своєї мети. Можливо, ми будемо мати дві альтернативи, що дають однаковий ефект. Крім того, менеджери мають усвідомлювати, що можуть виникнути негативні наслідки того чи іншого рішення, хоча на папері воно виглядає відмінно. Зрештою особі, що приймає рішення, необхідно пам'ятати, що «очікуваний доход» - це математичний компроміс, він рідко відповідає

тому результату, що виходить насправді.

Принцип беззбитковості

Цей метод є іншим прикладом моделі, що допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який – збитки. Принцип беззбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, за якого загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Щоб використовувати цей метод, потрібні дані трьох видів: постійні витрати операцій, змінні витрати виробництва і ціна одиниці продукції.

Постійні витрати – це такі витрати, що не змінюються в короткому періоді, не залежать від рівня виробництва і продажів.

Змінні витрати – такі витрати, що змінюються із збільшенням чи зменшенням обсягу виробленої продукції.

Загальні витрати - це сума постійних і перемінних витрат.

Ціна - це сума, отримана від продажу однієї одиниці продукції.

Прибуток – це те, що залишається після вирахування загальних витрат із загального доходу. Точка беззбитковості – це той рівень випуску і продажів, за якого прибуток дорівнює нулю, – іншими словами, коли загальний дохід дорівнює загальним витратам.

Щоб визначити, чи принесе конкретний обсяг виробництва прибуток чи збитки, менеджер може застосовувати метод, скориставшись рисунком 3.2. Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від обсягів виробництва (на схемі вони подані горизонтальною лінією). На схемі вони прийняті за 20000 грн. Вертикальна лінія зліва представляє різні суми доходів і витрат (від 0 до 130000). Горизонтальна лінія внизу означає число одиниць випущеної продукції.

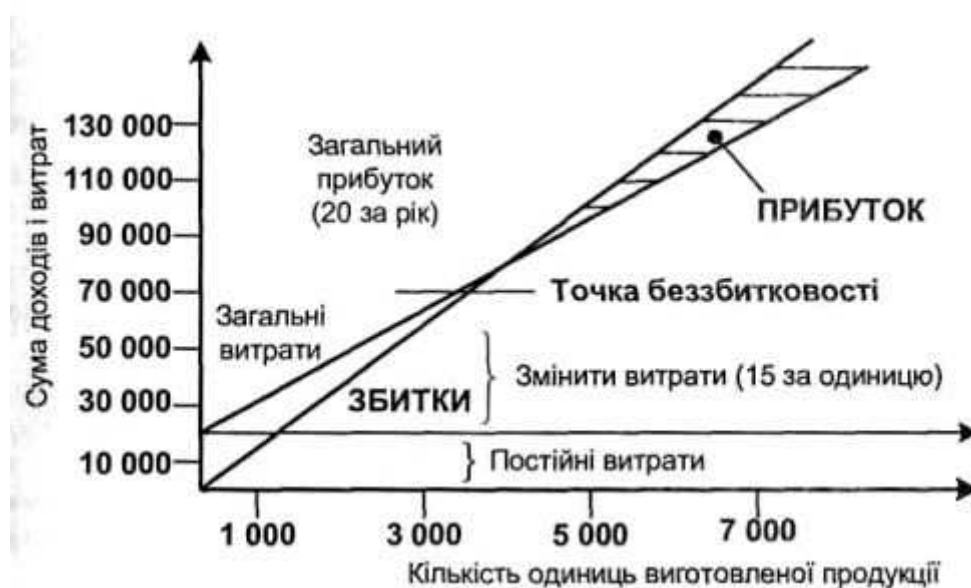


Рис. 3.2 – Точка беззбитковості

Так як змінні витрати зростають пропорційно обсягу виробництва, вони подані похилою лінією. Лінія, що є загальними витратами, дорівнює змінним витратам, плюс постійні на кожному рівні виробництва. Таким чином, вона піднімається доверху від рівня 20 000 відповідно до збільшення обсягу виробництва. Точка беззбитковості виходить, коли лінія загального доходу перетинається з лінією загальних витрат (заштрихована частина на схемі), загальний дохід перевищує загальні витрати. У будь-якій точці, що знаходиться над цим рівнем виробництва, менеджери можуть очікувати одержання прибутку.

Тепер видно, що точка беззбитковості в нашому прикладі - це 4000 одиниць продукції. Якщо ж буде продаватися менше 4000 одиниць продукції, менеджери будуть мати збитки, а від виробництва і продажу кожної нової одиниці продукції понад 4000 штук можна очікувати прибуток.

Формула беззбитковості

Для того, щоб швидше підрахувати точку беззбитковості, існує формула. За цією формулою ціна одиниці (P), помножена на кількість проданих одиниць (X), дорівнює постійним витратам плюс змінні витрати, що помножені на кількість виробленої продукції:

$$P(X) = F + V(X).$$

У нашому прикладі постійні витрати (F) дорівнюють 20 000 грн. Змінні витрати (V) на одиницю продукції дорівнюють 15 грн., а ціна за одиницю (P) = 20 грн. Ми знаходимо потрібний нам обсяг виробництва (X), підставляючи ці змінні в рівняння.

$$20(X) = 20\ 000 + 15(X) \quad 20X - 15X > 20\ 000 \quad 5X = 20\ 000 \quad X = 4000$$

одиниць

Основний недолік такого методу полягає в тому, що його використання залежить від обмеженої можливості менеджера дати кількісну оцінку змінним у моделі.

Оскільки можливість оперувати точними цифрами часто обмежена, менеджерам необхідно мати метод, що дозволяв би використовувати інформацію, що є в наявності, нехай і не повну. Існує безліч проблем, у яких ми не можемо точно визначити кількісне значення змінних. Прикладами таких рішень є перспективне прогнозування і тенденції споживчого попиту.

Типи умов при прийнятті рішень

Прийняття рішень не відбувається у вакуумі. Справді, рішення приймаються під впливом різного роду перешкод і обмежень.

Існує три основних умови, в яких приймають рішення: стан

впевненості - одна крайність, стан повної непевності – це інша крайність; умова ризику, що займає положення між ними.

Стан **впевненості** існує, коли менеджер знає **точно**, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернативи. Коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно і надійно передбачений, менеджер, як правило, вибере альтернативу з результатом. Однак, більшість організаційних рішень не приймають в стані впевненості.

Стан **непевності** превалює, коли менеджери не мають інформації, що могла б допомогти їм пророчити результат реалізації рішення. У подібних умовах рішення може з таким же успіхом прийматися за допомогою підкидання монетки! Іноді деякі організаційні рішення приймаються саме в такий спосіб.

Стан **ризик**у існує, коли менеджери мають досить інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Елемент же ризику існує в будь-якій ситуації. Дуже важко визначити точно, наскільки великий ризик, зв'язаний з тим чи іншим рішенням. Менеджери досить рідко можуть визначити, що яке-небудь конкретне рішення має, можна сказати, один шанс із чотирьох бути дійсно ефективним; шанси тут не можуть бути підраховані, як в азартних іграх. Однак ризик, властивий кожному з альтернативних рішень проблеми, може бути, звичайно, порівняний відносно, навіть якщо його не можна охарактеризувати абсолютними цифрами.

Прийняття рішень в умовах ризику

Якби менеджер міг визначити, яку стратегію приймуть його конкуренти, і знати, як майбутні умови вплинуть на його рішення, процес прийняття рішення був би простий. Менеджери підраховували б ефект, що приносить кожен варіант, і потім вибрали ту стратегію, що пропонує саму високу віддачу.

На жаль, управлінські рішення рідко приймають у стані подібної впевненості. Компанія не може передбачити, що приймуть її конкуренти, чи які економічні умови будуть у майбутньому. Замість цього вона керується припущеннями про те, які умови (відомі як «стан економіки») будуть у майбутньому. Стан економіки - це умови, в яких приймають рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень.

Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті й реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік – неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

2. Колективний метод обговорення і прийняття рішень.

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури – колективного прийняття рішень.

Кожен керівник мусить пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого ваше рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися і врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми має бути одночасно і демократичною, і ефективною. Розробляючи та приймаючи рішення, лідер зобов'язаний здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії.

На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі та поглинають багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше і швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання. Сумісне прийняття рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері.

Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь у рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали більш прийнятними для виконання.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень – «мозковий штурм», або «мозкова атака».

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова «мозкової атаки» – це створення обставин, які сприятливі для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Всі ідеї записують,

а потім аналізують спеціалісти.

3. Метод Дельфі - це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовують і повідомляють результати й оцінки.

Перший тур анкетування проводять без аргументації, у другому – відповідь, що відрізняється від інших, слід аргументувати, або ж змінити оцінку може експерт. Після стабілізації оцінок опитування призупиняють і приймають пропозицію експерта або скореговане рішення.

4. Кількісні методи прийняття рішень. В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

5. Індивідуальні стилі прийняття рішень. У науці виділяють наступні різновиди особистих профілів рішень:

а) рішення врівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;

б) імпульсивні рішення – характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;

в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого і обережного пошуку;

г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;

д) рішення обережного типу – характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

6. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховують множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

7. Методи теорії ігор. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби тощо. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий

варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів.

Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

Дерево рішень. Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

9. Аналітично - систематичний метод. Цей метод включає три складові частини: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення.

Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблеми. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними.

Аналіз рішення. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають привід для рішення – мету.
2. Розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення.
3. Класифікують та оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету.
4. Розробляють та зважують альтернативу.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість.
6. Приймають остаточне рішення.

3.5. Організація та контроль виконання рішень

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він зіштовхується з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної.

Слід враховувати, що керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові

структури комунікації управлінських працівників і виконавців. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багатозв'язкову, зіркову, ієрархічну.

За *ланцюжкової структури* комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

За *багатозв'язкової структури* комунікації всі її учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю і швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. У практиці управління вона найчастіше зустрічається на рівні первинного колективу.

За *зіркової структури* комунікації яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передають усі завдання. Всі зв'язки зосереджують на керівникові. Стійкість і швидкість передачі інформації – невисокі.

Для *ієрархічної структури* комунікації характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ланки одночасно є підлеглими і командними.

Організаційно-управлінські рішення оформлюють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили. Однак велика кількість рішень мігрує в організації у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію і контроль виконання.

Таким чином, організація виконання рішень немислима без контролю. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію щодо виконання рішення, досягти мети, що її намітила організація.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному вжитті заходів щодо їх ліквідації.

За допомогою контролю не тільки виявляють відхилення від завдань, що сформульовані в рішеннях, але й визначають причини цих відхилень.

Методи реалізації рішень мають бути такими, які можна застосувати на практиці.

Другою вимогою є економічність рішень. Ефект має бути більшим, ніж затрати, що пов'язані з їх реалізацією.

Методи реалізації рішень мусять бути точними. Вони мають

забезпечувати відповідність одержаного результату тому, якого очікували.

Методи реалізації рішень мусять бути надійними, не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком.

Успіх у справі вирішення проблем зумовлений впливом трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих. До організаційних факторів відносять, насамперед, здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності до умов, які змінилися.

Другий фактор – це своєчасність виявлення проблеми і наявність необхідного запасу часу для виходу з ситуації, яка склалася.

Третій фактор – це можливі наслідки. Якщо прогноз сприятливий, то виконавці будуть працювати з піднесенням, а якщо несприятливий – неохоче. У першому випадку результат буде більший від очікуваного, а в другому – гірший.

На ефективність реалізації рішення впливає надійність організації, її стабільність у відношенні до різноманітних перешкод, які можуть створити відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів відносять наявність необхідних для цього ресурсів – природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори – це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або, навпаки, побоювання можливого покарання за невдачу, загальний морально-психологічний клімат в організації.

3.6. Типологія стилів керівництва

Стиль управління (керівництва) – це стала сукупність особистої та індивідуально-психологічної характеристики керівника, за допомогою якої реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці та теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник

сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

А. Патріархальне: всі «члени родини» мають коритися керівникові, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень. Але це його «діти», про яких він, звичайно, має піклуватися.

Б. Авторитарне: більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснює апарат через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

В. Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

Г. Харизматичне (харизма – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами. *Демократичний стиль* характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація. *Ліберальне керівництво* базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим («роби як знаєш»).

У наш час в менеджменті практикують комбінування авторитарного і демократичного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із

найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва:

1. Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людським. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

1. Ефект опудала. Керівник вибирає із працівників (причому з високим статусом і висококваліфікованих) «опудало», тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї «жертви», показати «некомпетентність» цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити «в'їдливі» зауваження. Цим керівник «вбиває двох зайців»:

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що «я можу зробити з Вами те ж саме або й ще більше», і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до зтяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чиєюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

2. «Бий своїх, щоб чужі боялися». Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття «дружба» і «робота». З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі – і про це усі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, «перегинаючи при цьому палку». І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт «побутовий» приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде в інший колектив від свого «покровителя», або між ними починається конфлікт. І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, – це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. «Розділяй і владарюй». Цей принцип використовують часто керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрілості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із «ворогуючих сторін» скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і «підсипає жару у вогонь».

У цій не дуже «чистій» тактиці керівник виходить з таких міркувань:

а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;

б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось задумали;

в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов'язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися «на плаву», але якщо працівники розкоднують тактику керівника, то можуть усі об'єднатися – і тоді кінець кар'єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику «тихої сапи» від свого керівника і скерують її проти нього ж.

4. «Тихе теля двох корів ссе». Відразу зазначимо, що цей принцип

стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. До того ж не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою. Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників. Щодо членів підлеглого колективу, то той, що «тихе теля...», може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі «неписані» пільги.

5. «Кожній сестрі по сережці», або «давайте жити дружно». Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчують себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

6. «Ефект клітки». Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні «претензії» за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздерти свого «опікуна», хоча той і годував його м'ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор – запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, – то це спрацьовує «ефект клітки». Мине час і «ефект клітки» ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

Контрольні запитання:

- 3.1. Що Ви розумієте під «управлінським рішенням»?
- 3.2. Як класифікуються управлінські рішення? Охарактеризуйте основні види управлінських рішень.
- 3.3. Назвіть основні етапи процесу підготовки і прийняття управлінських рішень.
- 3.4. Розкрийте особливості реалізації управлінських рішень.
- 3.5. Охарактеризуйте види контролю реалізації управлінських рішень.
- 3.6. Які фактори впливають на ефективність виконання управлінських рішень?
- 3.7. У чому полягає особливість управлінської праці?
- 3.8. Охарактеризуйте основні стилі управління.
- 3.9. Наведіть загальну класифікацію методів прийняття управлінських рішень.
- 3.10. Як Ви розумієте процедуру організації виконання управлінських рішень?