

МИХАЛЮК Наталія Іванівна,
канд. екон. наук, доцент,
Львівський національний
університет природокористування
ORCID ID: 0000-0002-5125-7872
Україна

КРЕАТИВНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Прийняття рішень є невід'ємною частиною будь-якої управлінської функції керівника чи менеджера. Цей процес охоплює всі аспекти діяльності керівника, від формування цілей до їх досягнення. Розуміння сутності прийняття рішень є надзвичайно важливим для тих, хто прагне досягти успіху в управлінні. Саме тому поглиблення знань та вивчення процесу ухвалення управлінських рішень на підприємстві є актуальним і необхідним для формування професійного менеджера.

Креативні рішення – це інноваційний підхід до вирішення завдань, що виходить за межі стандартних методів і шаблонів мислення. Вони включають використання уяви, новаторських ідей та інноваційних підходів для досягнення найкращого результату. Такі рішення часто є вирішальними у випадках, коли традиційні методи не дають очікуваного результату або потребують значного покращення. Креативний підхід може змінити спосіб виконання роботи, розширити можливості та відкрити нові перспективи в різних сферах, від бізнесу і технологій до мистецтва і повсякденного життя.

Важливість управлінських рішень та функції їх прийняття в управлінському процесі пояснюється тим, що ухвалення рішень є ключовою умовою реалізації інших функцій. По-перше, рішення визначаються як продукт діяльності керівників на всіх рівнях управління. По-друге, вони є одним із важливих інструментів формування та реалізації соціальних інтересів. Таким чином, управлінські рішення є одним із способів реалізації стратегічних цілей і потреб організації¹. Ефективність роботи підприємств багато в чому залежить від якості ухвалених управлінських рішень.

1 Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств: Керівник. Львів : Новий світ – 2000; 2015. 620 с.

Під час прийняття рішень слід використовувати максимально можливу кількість доступної інформації. Однак завжди існують зовнішні фактори та невизначеності, через які управлінські рішення не завжди є ідеальними. Тому, навіть після ухвалення рішення, необхідний постійний контроль за його виконанням для забезпечення відповідності очікуваним результатам.

Проблему ефективності процесу прийняття управлінських рішень розглядають чимало різних вітчизняних та зарубіжних авторів. Деякі автори у своїх роботах розглядають стилі прийняття управлінських рішень і залежність ефективності цих рішень.

Проблема прийняття рішень носить фундаментальний характер, що визначається роллю, яку відіграють рішення в будь-якій сфері людської діяльності. Ефективність кожного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання й співвідношення функцій управлінського рішення як у ході його підготовки, так і на етапі впровадження.

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень є найважливішою функцією управлінського персоналу. Саме від ефективності і результативності прийнятих керівництвом рішень залежить те, чи буде підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому і зовнішньому ринках і чи існуватиме воно у подальшому. Тому питання пов'язані з дослідженням теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень, конкретизацією їх поетапної розробки і вдосконалення у вітчизняних підприємствах, є надзвичайно актуальними.

Сучасне підприємство з метою результативної діяльності, повинно визначати цілі, досягнення яких можливо тільки завдяки діям, що виконуються в зазначеній послідовності і є способом вирішення окремих завдань. Під час вирішення організаційних питань приймаються управлінські рішення по організаційній структурі, процесу виробництва, розподілу роботи і забезпечення їх необхідними засобами і ін.².

Необхідною умовою є контроль, що передбачає прийняття управлінського рішення щодо вибору управління, аналізу отриманої інформації і здійснення коригувальних дій. Наскільки виправдані ці рішення буде залежати успіх або невдачі підприємства, його процвітання або занепад.

2 Бутко М. П., Бутко І. М., Машенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : Центр учбової літератури, 2015. 360 с.

Сучасне підприємство для успішної діяльності повинно визначати цілі, досягнення яких можливе лише завдяки виконанню певних дій у встановленій послідовності, що слугують способом розв'язання окремих завдань. Під час вирішення організаційних питань ухвалюються управлінські рішення щодо організаційної структури, процесу виробництва, розподілу роботи та забезпечення необхідними ресурсами тощо. Контроль є важливою умовою, яка включає прийняття управлінських рішень щодо вибору методів управління, аналізу отриманої інформації та здійснення коригувальних заходів. Від обґрунтованості цих рішень залежить успіх чи невдача підприємства, його розвиток або занепад.

Основні характеристики креативного рішення: оригінальність – креативне рішення вирізняється від загальноприйнятих методів і пропонує новий підхід, який раніше не застосовувався; ефективність – таке рішення не тільки відзначається оригінальністю, але й сприяє ефективному досягненню мети або розв'язанню проблеми; гнучкість – передбачає здатність адаптуватися до різних умов або змінювати напрямки для досягнення найкращих результатів; простота реалізації – навіть нестандартне рішення часто є простим і зрозумілим у використанні, що підвищує його практичну цінність; позитивний вплив – креативне рішення зазвичай приносить позитивні результати та вигоду всім залученим сторонам.

Типи креативних рішень: інноваційні рішення – пропонують повністю новий підхід, який змінює правила гри у певній сфері або створює нові можливості (наприклад, впровадження нової технології); ітераційні рішення – засновані на вдосконаленні існуючих методів для досягнення кращих результатів (наприклад, покращення дизайну продукту для зручності користувачів); латеральні рішення – передбачають розгляд проблеми з різних точок зору та комбінування різних концепцій для знаходження нового рішення (наприклад, запозичення ідей із суміжних галузей); експериментальні рішення – пропонують незвичні або ризиковані підходи, які можуть дати унікальний результат, але потребують перевірки та тестування (наприклад, використання нових матеріалів у будівництві); адаптаційні рішення – базуються на застосуванні вже відомих методів у новому контексті, адаптуючи їх для вирішення конкретних завдань (наприклад, адаптація маркетингових стратегій для іншого ринку).

Переваги креативних рішень: зростання конкурентоспроможності – креативні рішення дозволяють компаніям, командам або окремим особам виділятися серед інших, пропонуючи унікальні продукти або послуги; оптимізація використання ресурсів – нестандартні підходи часто сприяють більш ефективному використанню ресурсів, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність; задоволення потреб користувачів – креативні рішення враховують потреби кінцевих споживачів і забезпечують їх на новому, вищому рівні; адаптивність – нестандартне мислення та креативні рішення дозволяють швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов; нові можливості для розвитку – креативні рішення відкривають перспективи для зростання, інновацій та вдосконалення.

Рішення є ефективним, якщо особа, що приймає його, є компетентною та високопрофесійною, тобто має відповідні повноваження для прийняття такого рішення.

Важливою умовою є своєчасність прийняття рішення. Навіть правильне і обґрунтоване рішення, прийняте із запізненням, може бути еквівалентним помилці. Тому необхідна оперативність у прийнятті рішень та швидка реакція на зміни.

Рішення вважається ефективним, якщо воно є вичерпним, тобто вирішує проблему повністю або на тривалий період. Часто зустрічаються рішення, які приймаються для тимчасового реагування на ситуацію, але не усувають її остаточно. Повторні рішення з одного питання вимагають значних витрат сил, часу та енергії, що послаблює виконавську дисципліну працівників.

Крім того, ефективне рішення повинно бути мотивованим суспільними інтересами та інтересами справи. Співробітники повинні розуміти, якими мотивами керувався керівник під час ухвалення рішення і які цілі будуть досягнуті в результаті його виконання. Це одна з головних умов ефективності управлінських рішень.

Прийняття рішення – це, по суті, вибір із кількох можливих рішень даної проблеми. Керівник повинен урахувати, що в практичній, реальній дійсності рідко виникає можливість здійснення лише одного варіанта, який має явну і значну перевагу перед іншими. Приймаючи остаточне рішення, необхідно передбачити також можливість лише часткового успіху чи поразки прийнятого рішення, а тому рекомендується заздалегідь запланувати допоміжні (резервні) заходи. Ефективне і якісне управлінське

рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту, тобто це основний момент в підприємстві діяльності кожного керівника.

Основні фактори, що впливають на якість управлінських рішень.

До основних факторів, що впливають на якість управлінських рішень, належать: використання наукових підходів та принципів у системі менеджменту, застосування методів моделювання, автоматизація процесів управління, а також мотивація до прийняття якісних рішень тощо. У будь-якому рішенні зазвичай у різних пропорціях поєднуються три аспекти: інтуїція, судження та раціональність.³

Креативні рішення є ключем до інноваційного розвитку та ефективного вирішення завдань у різних сферах життя. Завдяки їм можна знаходити оригінальні підходи, підвищувати продуктивність і задовольняти нові потреби, що сприяє особистісному та професійному зростанню.

Основні методи пошуку креативних рішень. Мозковий штурм – колективне генерування ідей без критики та оцінки, що дозволяє знайти різні варіанти для вирішення проблеми.

- Метод шести капелюхів – техніка, яка допомагає розглядати проблему з різних точок зору, стимулюючи творче та гнучке мислення.
- Метод аналогій – пошук схожих прикладів з інших сфер чи процесів, що дає змогу побачити проблему з нового ракурсу і знайти нестандартне рішення.
- Метод перевернутої проблеми – аналіз проблеми з протилежного боку, наприклад, пошук шляхів погіршення ситуації, щоб зрозуміти, як її можна покращити.
- Ментальні карти – графічне відображення ідей і концепцій, що допомагає структурувати мислення і знаходити нові зв'язки між ідеями.
- Візуалізація – створення уявних образів можливого рішення, що сприяє кращому розумінню бажаного результату та шляхів його досягнення.

Рішення можна вважати ефективним, якщо воно всебічно та науково обґрунтоване, з урахуванням і прогнозуванням усіх можливих наслідків та результатів. Суб'єктивістські рішення базуються на власному баченні та

3 Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств: Керівник. Львів : Новий світ – 2000; 2015. 620 с.

ставленні до ситуації, тобто приймаються без ретельного аналізу фактичного стану справ.

Кожне підприємство є не тільки виробником продукції чи надання послуг, але й складовою частиною суспільства. Тому при прийнятті ефективного і якісного управлінського рішення необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а сукупність соціальних, ідеологічних, моральних та інших відносин⁴.

Прийняття ефективного і якісного рішення є основою управління, так як своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабе, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Потреба в прийнятті ефективних і якісних рішень обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми обставинами. Основними причинами виникнення проблем є наступні: недосконалі принципи діяльності; помилкові критерії оцінки діяльності підприємства, підрозділу або окремого працівника; порушення процесу досягнення поставленої мети з помилкової або ініційованої причини; непередбачувані обставини.

Всебічна обґрунтованість означає необхідність прийняття рішення на базі максимально повної й достовірної інформації. Але цього недостатньо⁵. Необхідно зробити аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі. Всебічна обґрунтованість рішення вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації. Розробка управлінських рішень охоплює досить великі сфери. Вони широко використовуються в управлінні, управління, адмініструванні, менеджменті. Основний зміст цих понять представлений в таблиці 1.

Таблиця 1

Сфери розробки управлінських рішень

Поняття	У широкому сенсі	У вузькому сенсі
1	2	3
Управління	Вся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві.	Технологічна організація об'єкта управління

4 Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування та планування агропромислового комплексу; Головний помічник. Львів : Магнолія плюс, 2004. 443 с.

5 Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2012. 420 с.

Продовження табл. 1

1	2	3
Менеджмент	Соціально-економічна технологія, що дозволяє підприємстві досягати поставлених цілей вплив і мистецтво управління людьми.	Управління виробництвом Діяльність з підприємстві та досягнення поставлених цілей.
Адміністрування	Адміністративно-державне управління; соціально-політичний менеджмент	Розробка і постановка цілей, визначення політики підприємстві.
Керівництво	Ієрархічна система інститутів влади.	Безпосереднє управління людьми.

Розрізняють три основні типи управлінських завдань: концептуальні (стратегічні задачі, пов'язані з довгостроковим плануванням та прогнозуванням); пов'язані з технічними і технологічними аспектами виробництва (розробка і впровадження нових технологій, техніки і т. ін.); що впливають з дії людського фактору (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективі і т. ін.).

Рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку. Процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

В загальній формі управлінське рішення повинно охоплювати: ціль функціонування і розвитку системи; засоби і ресурси, які використовуються для досягнення цієї цілі; строки виконання; порядок взаємодій між підрозділами і виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення (рис. 1).

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості.

Основні фактори, що впливають на якість управлінських рішень.

До ключових факторів, які визначають якість управлінських рішень, належать: використання наукових підходів і принципів у системі менеджменту, застосування методів моделювання, автоматизація управлінських процесів, а також мотивація до прийняття високоякісних рішень. Зазвичай у будь-якому рішенні поєднуються три основні елементи в різних пропорціях: інтуїція, судження та раціональність.

Методи пошуку креативних рішень та їх ефективність.

Мозковий штурм – колективне генерування ідей без критики та оцінки, що сприяє пошуку різноманітних варіантів вирішення проблеми.

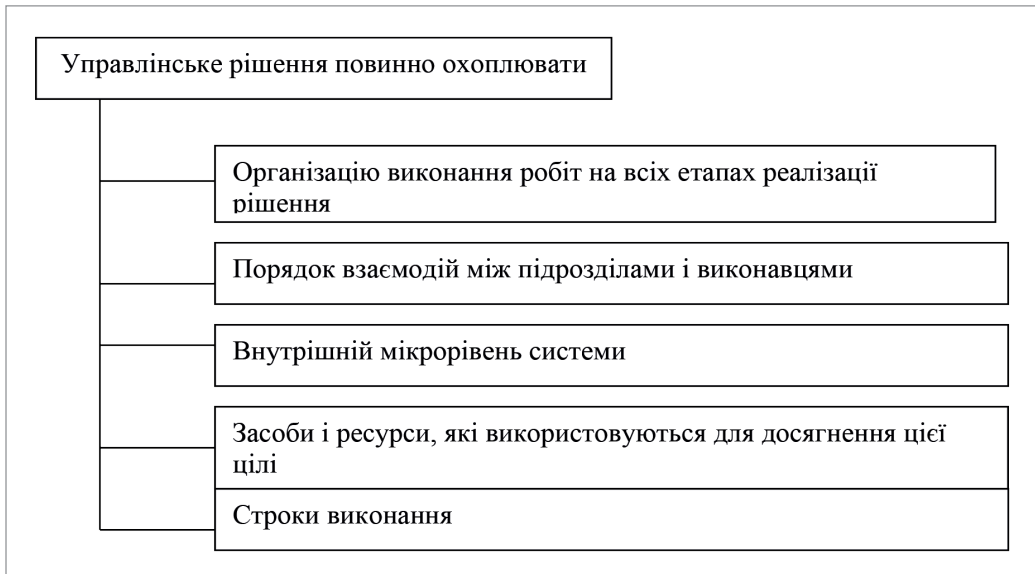


Рис. 1. Напрямки охоплення управлінських рішень

Метод шести капелюхів – техніка, яка дозволяє аналізувати проблему з різних точок зору, стимулюючи творче та гнучке мислення.

Метод аналогій – пошук подібних прикладів з інших галузей або процесів, що допомагає поглянути на проблему з нового ракурсу і знайти нестандартне рішення.

Метод перевернутої проблеми – аналіз проблеми у зворотному напрямку, наприклад, дослідження того, як можна погіршити ситуацію, щоб зрозуміти, як її покращити.

Ментальні карти – графічне відображення ідей і концепцій, що сприяє структуруванню мислення та знаходженню нових зв'язків між ідеями.

Візуалізація – створення уявних образів потенційного рішення, що сприяє кращому розумінню бажаного результату та шляхів його досягнення.

Креативні рішення є ключем до інноваційного розвитку та ефективного вирішення завдань у різних сферах діяльності. Вони допомагають знаходити оригінальні підходи, підвищувати ефективність і задовольняти нові потреби, що сприяє особистісному та професійному зростанню. Розвиток креативного мислення робить людину гнучкою, адаптивною та здатною до інновацій, що є важливою перевагою в сучасному світі⁶.

6 Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств: Керівник. Львів : Новий світ – 2000; 2015. 620 с.

Рішення вважається ефективним, якщо воно є всебічно та науково обґрунтованим, із передбаченням та врахуванням усіх можливих наслідків і результатів. Суб'єктивні рішення ґрунтуються на особистому баченні та ставленні до ситуації, тобто приймаються без ретельного аналізу фактичного стану справ. На основі набору критеріїв обирається оптимальний варіант, який є результатом аналізу та оцінювання інших варіантів, розроблених раніше. Це допоможе розв'язати невирішені питання, а потім – реалізувати цілі.

Для того, щоб відповідати дійсності і виконати свою мету, рішення мають відповідати певним вимогам: розумність; цілеспрямованість; своєчасність; стислість; економічність; мобільність; регулярність; чесність; складність; вимірність; ресурсозабезпеченість; науковість; автоматизація процесу збирання й обробки інформації і процесу прийняття управлінських рішень та ін.

Управлінське рішення може бути представлено у вигляді комбінації з наступних операцій: розробка варіантів із проблемної ситуації; вибір оптимального варіанту; ухвалення; реалізація.

Функції, які реалізуються через управлінські рішення, діляться на: обумовлені процесом управлінської дії (аналітичні, цілеполягаючі, організуючі, координуючі, регулюючі, контрольні і оціночні) і об'єктом управління (політичні, економічні, бізнесові, соціальні, правові, техніко-технологічні)⁷.

Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективному їх виконанні (рис. 2). Розробка ефективних управлінських рішень – необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин в підприємстві, створення позитивного іміджу підприємства.

Розробка ефективних управлінських рішень є важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку.

Ефективне управлінське рішення визначає програму діяльності колективу для результативного вирішення проблем на основі знання об'єктивних законів функціонування системи управління та аналізу інформації про її поточний стан.

7 Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування та планування агропромислового комплексу; Головний помічник. Львів : Магнолія плюс, 2004. 443 с.



Рис. 2. Функції, що реалізуються через ефективне і якісне управлінське рішення

Управлінські рішення мають кілька відмінних рис:

- **Мета:** рішення ухвалюється не з особистих мотивів, а для вирішення завдань, що стоять перед підприємством.
- **Наслідки:** приватний вибір може впливати лише на особисте життя, тоді як управлінське рішення стосується всієї компанії та її працівників, маючи потенційно значний вплив на багатьох людей.
- **Поділ праці:** якщо особа самостійно ухвалює та виконує рішення, то в межах підприємства існує чіткий розподіл обов'язків: одні працівники відповідають за прийняття рішень, інші – за їх реалізацію.
- **Професіоналізм:** ухвалення управлінських рішень вимагає спеціалізованої підготовки та досвіду. Процес прийняття рішень в управлінні підприємством є складним, формалізованим і передбачає високу відповідальність.

Враховуючи ці особливості, управлінське рішення можна охарактеризувати як вибір однієї з можливих альтернатив, що здійснюється особою, уповноваженою приймати рішення, в межах її компетенції та посадових обов'язків, спрямований на досягнення цілей підприємства.

Прийняття рішення являє собою свідомий вибір з наявних варіантів чи альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом підприємства. Цей процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи. Даний процес лежить в основі планування діяльності

підприємства, тому що план – це набір рішень по розміщенню ресурсів і напрямку їх використання для досягнення мети.

В управлінні прийняття ефективного і якісного управлінського рішення здійснюється менеджерами різних рівнів і носить формалізований характер, так як рішення стосується не однієї особистості, а підрозділи або підприємства в цілому. Як правило, рішення повинні прийматися там, де виникає проблемна ситуація, для цього менеджерів відповідного рівня необхідно наділити повноваженнями і покласти на них відповідальність за стан справ на керованому об'єкті. Дуже важливою умовою позитивного впливу рішення на роботу підприємства є його узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації і оцінки, що дозволяє підвищити їх якість, ефективність і спадкоємність управління. Управлінські рішення класифікують за ознаками (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація креативних управлінських рішень

Ознака класифікації	Складові класифікації
1	2
За функціональним призначенням	планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні
За характером дій	директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі, орієнтуючі
За часом дії	стратегічні, тактичні, оперативні
За напрямом впливу	внутрішні і зовнішні
За способом прийняття	індивідуальні, групові, організаційні та міжорганізаційні
За суб'єктом управління	державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій
За строком прийняття	довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення
За широтою охоплення	загальні, приватні, локальні
За характером визначеності	запрограмовані і незапрограмовані
За сферою реалізації	пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо
За змістом	політичні, економічні, організаційні, соціальні, технічні, технологічні та комплексні

Продовження табл. 2

1	2
За ступенем повноти інформації	управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.
За ступенем ефективності	оптимальні і раціональні
За методами підготовки	креативні, авростичні і репродуктивні
За ступенем унікальності	рутинні, селективні, адаптаційні та новаторські рішення
З юридичного оформлення	плану, наказу, розпорядження, інструкції
За способом фіксації	усні і письмові

Директивні рішення розробляються вищими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам підприємства і є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Рекомендаційні рішення готують дорадчі органи, їх виконання бажане, але не обов'язкове, оскільки вони мають рекомендаційний характер. Орієнтуючі рішення призначаються для низових рівнів управління, які діють в умовах значної свободи, мають прогнозний характер.

Стратегічні дії визначають основні напрямки розвитку підприємства, тоді як тактичні – конкретні методи для їх реалізації. Наприклад, рішення підприємства про вихід на міжнародний ринок є стратегічним, тоді як заходи щодо підвищення продуктивності праці належать до тактичних. Оперативні рішення, своєю чергою, орієнтовані на поточні потреби.

Стратегічні рішення приймаються на найвищому рівні управління підприємством, тоді як тактичні та оперативні – на нижчих рівнях.

Стратегічні рішення зазвичай є ініціативними і приймаються керівництвом під впливом зовнішніх факторів, що свідчить про взяття на себе відповідальності за такі кроки⁸.

Внутрішні рішення приймаються всередині підприємства і спрямовані на поліпшення його функціонування, зокрема щодо оплати праці, впровадження нових технологій і техніки. Зовнішні рішення мають на меті адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі, зокрема підвищення конкурентоспроможності продукції чи розширення частки ринку.

Консультативні рішення приймаються після консультацій з підлеглими чи експертами, з урахуванням їхніх рекомендацій, на основі яких ухвалюється остаточний вибір.

8 Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К. : ЦУЛ, 2013. 202 с.

Сумісні рішення є результатом погодження між усіма учасниками та досягнення консенсусу, а парламентські рішення базуються на підтримці більшості причетних осіб. Довгострокові рішення носять прогностичний характер, оскільки формуються на основі бачення майбутнього, виходячи з поточних умов і потреб. Однак ці рішення можуть залишитися нереалізованими, якщо ситуація в майбутньому зміниться. Середньострокові рішення віддзеркалюють у обов'язкових для виконання планах і програмах, у відповідності з якими здійснюються конкретні практичні заходи.

Короткострокові рішення зазвичай відображаються, як правило, в усних та письмових наказах і розпорядженнях. Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів підприємства. Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому.

Директивні рішення розробляються вищими управлінськими органами і стосуються важливих поточних та перспективних питань діяльності підприємства. Вони є обов'язковими для виконання на нижчих рівнях управління. Рекомендаційні рішення підготовлюють дорадчі органи; їх виконання є бажаним, але необов'язковим через рекомендаційний характер. Орієнтовні рішення призначаються для нижчих управлінських рівнів, які мають значну свободу дій і мають прогностичний характер.

Стратегічні дії визначають основні напрямки розвитку підприємства, тоді як тактичні – це конкретні засоби для їх реалізації. Наприклад, рішення про вихід підприємства на міжнародний ринок є стратегічним, тоді як заходи щодо підвищення продуктивності праці – тактичними. Оперативні рішення стосуються поточних потреб. Стратегічні рішення ухвалюються на найвищому рівні управління, тоді як тактичні та оперативні – на нижчих рівнях. Стратегічні рішення зазвичай є ініціативними і приймаються керівництвом під впливом зовнішніх факторів, що свідчить про відповідальність за прийняття таких рішень. Тактичні рішення носять приписовий характер, конкретизуючи вказівки вищого керівництва.

Внутрішні рішення приймаються всередині підприємства і спрямовані на поліпшення його функціонування, включаючи питання оплати праці та впровадження нових технологій. Зовнішні рішення націлені на адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі, таких як підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення частки ринку.

Консультативні рішення передбачають попередні консультації з підлеглими чи експертами, після чого особа, яка приймає рішення, робить остаточний вибір, враховуючи отримані рекомендації. Сумісні рішення приймаються шляхом досягнення згоди між усіма учасниками, а парламентські рішення базуються на підтримці більшості залучених осіб.

Загальні рішення торкаються однакових проблем, які відносяться до різних підрозділів підприємства. Спеціальні рішення приймають по вузьким проблемам, які відносяться тільки до одного підрозділу або групи працюючих в ньому. Загальні (глобальні) рішення охоплюють всю керовану систему. Прийняття подібних рішень вимагає глибокого і всебічного вивчення діяльності об'єкта як цілісної системи. Приватні рішення стосуються окремих сторін діяльності об'єкта. Зазвичай вони не вимагають попереднього серйозного аналізу роботи всього об'єкта.

Локальні рішення відрізняються від приватних тим, що мають відношення до конкретного елементу системного об'єкта (наприклад, до одного цеху підприємстві).

Для ефективного і якісного прийняття управлінського рішення слід враховувати основні принципи які лежать основі його прийняття (рис. 3). Класифікація рішень дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам.

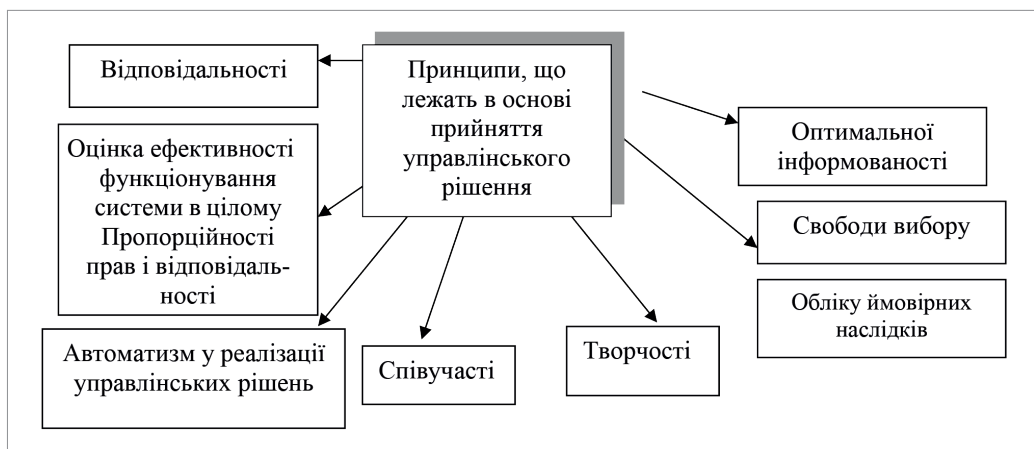


Рис. 3. Принципи, що лежать в основі прийняття креативного управлінського рішення

Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта

прийнятого і реалізованого рішення. Найгірші рішення часто приймаються, коли особа, що має право на їх ухвалення, не несе за них відповідальність. Принцип пропорційності прав і відповідальності передбачає оптимальний розподіл обов'язків і відповідальності між керівником та підлеглим, зокрема рівень відповідальності та компетентності особи, яка приймає рішення, має відповідати її функціональним обов'язкам.

Творчість в управлінні, хоча й не завжди високо цінувалася раніше, тепер стала важливою цінністю, і, ймовірно, її значення зростатиме. Особливо важливий творчий підхід, коли звичайні рішення не дають необхідного ефекту або є недостатньо сильними. У процесі творчого вирішення проблем можна виділити п'ять етапів: аналіз проблеми, генерування ідей, відсів непридатних ідей, планування нововведень, а також зворотний зв'язок і аналіз результатів.

Рішення не принесе очікуваного результату, якщо воно буде прийняте передчасно або, навпаки, із запізненням. Це можна порівняти зі стрільбою по рухомій мішені: передчасний або запізнілий постріл не буде ефективним.

Єдиноначальність та колегіальність означають персональну відповідальність за прийняття рішення та відповідне право, а також колективну відповідальність і право.

Співучасть передбачає активну і особисту участь у прийнятті рішення тих, кого воно стосується. Порушення цього принципу призводить до того, що люди звикають бути лише виконавцями і вважають, що вирішення виробничих проблем не є їхньою справою.

Моделі та методи прийняття рішень поділяються на три групи: перша – інтуїтивні методи, засновані на досвіді і знаннях у певній сфері, що дозволяє приймати рішення без додаткових доказів, на основі внутрішнього чуття; друга – методи, засновані на здоровому глузді, тобто логічних судженнях і доказах, що спираються на практичний досвід; третя – науково-технічні методи, що використовують великий обсяг інформації для вибору оптимальних варіантів рішень, часто за допомогою сучасних обчислювальних засобів.

Ефективність управління, перш за все, залежить від якості прийнятих управлінських рішень. Процеси прийняття управлінських рішень займають центральне місце в управлінській діяльності на різних рівнях (національному, регіональному, та рівні суб'єктів господарювання), тому що саме вони в найбільшій мірі визначають зміст цієї діяльності та її результати.

Управлінське рішення – центральна ланка управлінського циклу, продукт аналізу, прогнозування, обґрунтування і вибору альтернативи, виконаних на основі переробки інформації особою, що приймає рішення. Управлінське рішення має ряд характеристик, однією з яких є його якість. Саме від якості процесу прийняття управлінських рішень залежать кінцеві результати діяльності. Останнім часом проблемам якості прийняття управлінських рішень приділяється все більше уваги⁹.

Прийняття рішень є невід'ємною частиною повсякденної діяльності менеджера, який виконує свою роль в міжособистісних взаємодіях, обміні інформацією та ухваленні рішень. У процесі прийняття рішень керівник виконує чотири основні функції: роль підприємця, спеціаліста з виправлення проблем у роботі, розподільювача ресурсів і фахівця з досягнення угод. Процес прийняття рішень включає набір процедур та їх послідовність, які ведуть до вирішення проблеми, разом з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Для менеджера прийняття рішення – це не самоціль, а шлях до розв'язання конкретної управлінської проблеми. Для цього необхідно дотримуватися певної послідовності кроків, а головне – впроваджувати прийняті рішення.

Процес ухвалення ефективного та якісного управлінського рішення є циклічним набором дій керівника, спрямованих на вирішення проблеми на підприємстві, і включає етапи аналізу ситуації, генерації альтернатив, ухвалення рішення та його реалізації.

Менеджмент розглядає прийняття управлінського рішення як процес, який складається з трьох стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

На стадії підготовки рішення здійснюється економічний аналіз ситуації на макро- і мікрорівні, який включає пошук, збір і обробку економічної інформації, а також формується проблема для виконання рішення (рис. 4).

На стадії прийняття ведеться розробка і оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, здійснюється відбір критеріїв вибору оптимального рішення і найкращого варіанта.

На стадії реалізації здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого креативного рішення.

9 Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування та планування агропромислового комплексу; Головний помічник. Львів : Магнолія плюс, 2004. 443 с.

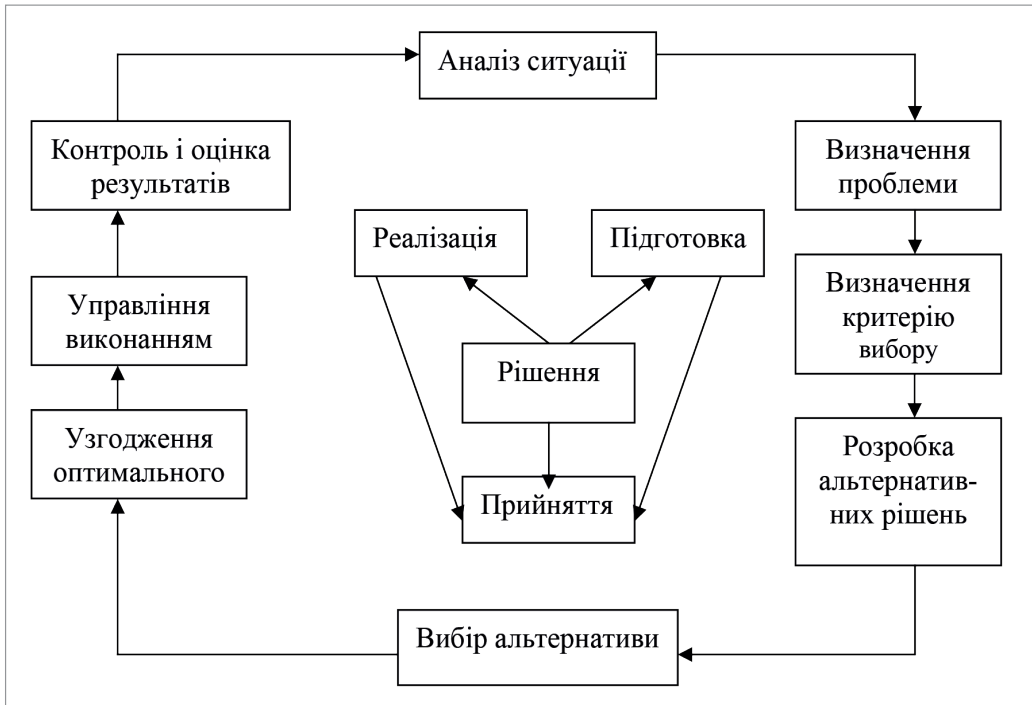


Рис. 4. Етапи та стадії прийняття креативних управлінських рішень

При аналізі ситуацій, необхідність прийняття ефективного і якісного управлінського рішення виникає при зовнішньому або внутрішньому впливі, який викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи. Тому важливою умовою прийняття обґрунтованого рішення є аналіз ситуації, який вимагає збору і обробки інформації. На цьому етапі вивчається організація зовнішнього і внутрішнього середовища.

Менеджери та спеціалісти аналізують поточний стан справ, порівнюючи фактичні значення контрольованих параметрів із запланованими, що дозволяє виявити проблеми, які потребують вирішення.

При визначенні та формулюванні проблеми часто зустрічаються складні, погано структуровані ситуації, які не мають чітко сформульованих цілей, альтернативних шляхів їх досягнення, а також уявлень про витрати та ефект кожного варіанту. Щоб перевести такі проблеми в кількісні показники, керівники повинні не лише володіти знаннями та досвідом, а й використовувати інтуїцію, талант і творчий підхід.

Визначення критеріїв вибору передбачає, що керівник перед тим, як розглядати рішення, має встановити показники, за якими буде здійснюватися

порівняння та вибір найбільш оптимального варіанту. Ці показники стають критеріями для прийняття рішення¹⁰.

При розробці альтернативних рішень бажано врахувати всі можливі шляхи вирішення проблеми. Тільки тоді можна досягти оптимального рішення. Однак на практиці керівник не завжди має достатньо знань або часу, щоб оцінити кожен можливий варіант. В окремих ситуаціях, коли проблема є новою і невідомі альтернативи, доцільно залучити колектив для обговорення і генерування ідей.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми їх необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки, а також об'єктивно проаналізувати можливі результати. Для співставлення варіантів рішення необхідно використовувати порівняльні критерії. При виборі альтернативи важливо враховувати фактор ризику. Врахування фактору ризику призводить до перегляду найкращого рішення, яке забезпечує досягнення бажаного результату із найбільш високим ступенем вірогідності.

Керівник у багатьох випадках затверджує і несе відповідальність за рішення, які не розробляв (послідовність розробки і прийняття управлінського рішення подано у таблиці 3). Спеціалісти, які готували рішення, не приймають участі в його реалізації.

Виконавці у свою чергу не приймають участь в підготовці і обговоренні рішень. У підсумку в процесах прийняття рішень суттєву роль відіграє стадія узгодження. Найкращим способом узгодження рішення є залучення працівників до процесу його прийняття, але цей спосіб не можна абсолютизувати. В деяких випадках менеджер вимушений приймати рішення особисто, не звертаючись до обговорення і узгодження.

Таблиця 3

Послідовність прийняття та реалізації управлінських рішень

Етап	Основні завдання
Ідентифікація передумов розвитку	Формулювання цілей розвитку Виявлення потенційних можливостей для розвитку підприємства
Аналіз підприємства як системи	Аналіз ресурсного потенціалу підприємства Дослідження відповідності наявних ресурсів поставленим цілям розвитку
Виявлення проблеми	Формулювання суті проблеми Декомпозиція проблеми на основні складники

¹⁰ Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування та планування агропромислового комплексу; Головний помічник. Львів : Магнолія плюс, 2004. 443 с.

Формулювання критеріїв визначення найкращої альтернативи розвитку підприємства	Визначення необхідних та достатніх критеріїв, на основі яких буде обиратися найкраща альтернатива управлінського рішення Перевірка узгодженості критеріїв
Генерування альтернатив управлінського рішення	Застосування стандартизованих та творчих методів пошуку альтернатив
Вибір альтернативи для реалізації	Зіставлення розроблених альтернатив за раніше відібраними критеріями Оцінка переваг/недоліків кожної альтернативи Вибір альтернативи та його обґрунтування
Узгодження рішення та ухвалення відповідальною особою	Узгодження обраної альтернативи рішення Затвердження рішення менеджером вищого рівня управління
Управління процесом реалізації рішення	Розроблення плану реалізації рішення Визначення відповідальних виконавців, забезпечення їх необхідними ресурсами та координація їхньої діяльності
Контроль за реалізацією управлінського рішення	Зіставлення проміжних результатів реалізації рішення із запланованими Запровадження за необхідності коригувальних заходів
Оцінка наслідків реалізації рішення	Вимірювання результатів реалізації рішення Оцінка ступеня досягнення поставлених цілей розвитку підприємства Формування інформаційної бази реалізованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства

Для успішної реалізації рішення необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями і за строками. Якщо мова йде про серйозні рішення, можлива розробка програми їх реалізації. Керівник повинен слідкувати за тим, як виконується рішення, а у випадках необхідності надавати допомогу підлеглим і вносити окремі корективи.

На етапі контролю проводиться оцінка результатів рішення, яке має часовий характер. У зв'язку з цим основна задача контролю – своєчасно визначити якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове. Проблема контролю управлінських рішень є актуальною, особливо для великих організацій. Можна прийняти багато корисних рішень, але без раціонально налагодженої системи контролю виконання вони залишаються на паперах і не дають бажаного ефекту. В цілому процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві можна представити як ланцюжок процесу прийняття рішення (рис. 5).

Основні вимоги до технології прийняття ефективного і якісного управлінського рішення для менеджменту наступні: розробка і прийняття

рішення повинна бути сконцентрована на тому рівні, де є відповідна інформація; інформація повинна надходити від усіх підрозділів підприємства; прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати; суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість¹¹.

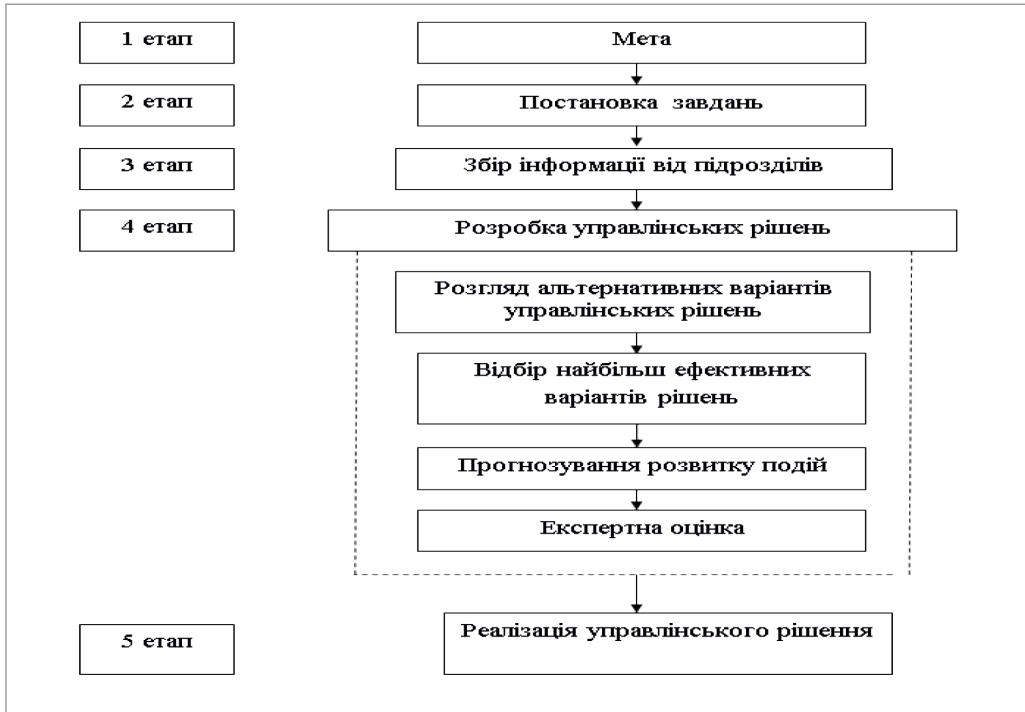


Рис. 5. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Процес прийняття рішень є центральним в теорії управління. Розробка і прийняття рішень пов'язані з дією об'єктивних (економічні, соціальні та психологічні закони) і суб'єктивних факторів (інтуїція, практичний досвід, знання, функція, воля менеджера). На рисунку 6 зображено об'єктивні чинники впливу на прийняття ефективного і якісного управлінського рішення.

У переважній більшості випадків успіх розв'язання проблеми залежить від вдало обраних й використаних керівником чи колегіальним органом управління конкретних методів підготовки рішень. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому ціллю управлінської діяльності

¹¹ Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств: Керівник. Львів : Новий світ – 2000; 2015. 620 с.

є знаходження таких форм, методів і засобів, які б сприяли досягненню оптимального варіанту. Прийняття рішень ґрунтується на достовірній інформації, яку менеджери повинні постійно вивчати. Проблема вибору керівником методу рішення – одна з найважливіших в сучасній науці управління. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки конкретної ситуації і самостійності в прийнятті рішення. Під ситуацією розуміють обстановку що вивчається, прогнозні оцінки її розвитку і можливі результати, які вимагають відповідних дій менеджера чи колегіального органу управління¹².

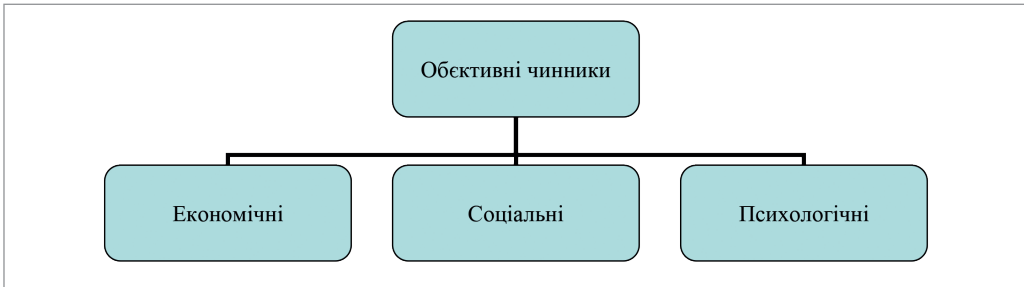


Рис. 6. Об'єктивні чинники впливу на прийняття ефективного і якісного управлінського рішення

Основними вимогами до управлінського рішення є: обґрунтованість, оптимальність вибору, правоспроможність рішення, стислість і ясність, конкретність у часі, адресність до виконавців, оперативність виконання.

Ефективність рішення залежить не тільки від його прийняття і оптимальності, але і від форми доведення до виконавців. Підприємством виконання прийнятих керівництвом рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними. На рисунку 7 зображено взаємозв'язок етапів управління з прийняттям управлінського рішення.



Рис. 7. Взаємозв'язок етапів управління

Способи і методи реалізації рішення залежать від його складу і об'єктивних умов, в рамках яких воно перетворюється в життя, а методи

¹² Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств: Керівник. Львів : Новий світ – 2000; 2015. 620 с.

реалізації рішення повинні бути практичними і економічними. У таблиці 4. описано умови прийняття ефективного і якісного управлінського рішення.

Стосовно цього доцільно розробляти спеціальні підприємства процедури, визначаючи: на якому рівні слід приймати управлінське рішення; кому доручити підготовку рішення; з якими структурними підрозділами і посадовими особами узгоджуються рішення; хто контролює і відповідає за правильне рішення; кому надано право вносити корективи до прийнятого рішення; хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети.

Таблиця 4

**Умови прийняття ефективного і якісного
управлінського рішення**

Умова прийняття	Характеристика умови
1	2
Додержання ієрархії	Вона здійснюється в цілях координації і посилення централізації управління. Менеджери не повинні при прийнятті рішень вступати в прямі контакти з підлеглими, які знаходяться на один ієрархічний рівень нижче.
Використання цільових міжфункціональних груп	Групою на професійно високому рівні готується інформація, на основі якої керівництво приймає рішення.
Розробка формальних правил і процедур	Розробка формальних правил і процедур в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій.
Використання планів	Використання планів у прийнятті рішень націлено на координацію діяльності підприємства в цілому.
Забезпечення горизонтальних зв'язків	Дозволяє приймати рішення без звернення до вищого керівництва.

Оскільки організованим діям притаманні складності, а ефективне і якісне управлінське рішення приймається людьми і впливає на них, при прийнятті рішень необхідно враховувати цілий ряд різноманітних чинників:

- особистісні оцінки керівника. Особисті оцінки містять суб'єктивне ранжування важливості якості або благ. Що стосується прийняття рішень оцінки виступають як компас, що вказує людині бажаний напрямок, коли доводиться вибирати між альтернативами дій. Важливо підкреслити, що всі управлінські рішення, а не тільки пов'язані з питаннями соціальної відповідальності та етики побудовані на підмурівку чієїсь системи цінностей. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає його дії і впливає на ухвалення рішень;
- середовище прийняття рішення. При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати ризик. У ході оцінки альтернатив і прийнят-

тя рішень керівник повинен прогнозувати можливі результати в різних обставинах або станах природи. По суті справи, рішення приймаються в різних обставинах по відношенню до ризику. Ці обставини традиційно класифікуються як умови визначеності, ризику або невизначеності.

Методи, які використовуються при виконанні рішень, повинні мати достатню точність, яка б забезпечувала запланований результат, бути надійними, не допускати значних помилок, не створювати підвищеного ризику. Основні операції при реалізації рішення описано в таблиці 5.

Таблиця 5

Операції при реалізації рішення

Операція	Характеристика операції
1	2
Визначення строків виконання рішень	При доведенні завдань до конкретних виконавців слід визначити строк виконання поставленого завдання, який сприяє успішному виконанню рішення і досягненню поставленої цілі
Конкретизація завдань і відповідальності.	Кожний підлеглий повинен одержувати розпорядження тільки від одного керівника. Подвійність розпорядництва часто вносить в роботу елементи дезпідприємства знижує відповідальність за доручену справу. Надмірна централізація прийняття рішень породжує пасивність, втрату ініціативи, відповідальності, які негативно позначаються на управлінському процесі.
Визначення обґрунтованої кількості матеріально-технічних ресурсів	Без виділення достатньої кількості матеріально-технічних ресурсів неможливо виконати управлінські рішення пов'язані із впровадженням нової технології, випуском нової продукції, підвищенням кваліфікації працюючих та ін.
Проведення інструктивної наради, роз'яснення завдань.	Доцільно більш широко інформувати підлеглих при видачі завдань, чітко ставити конкретні цілі перед кожним виконавцем, давати підлеглим достатні повноваження.
Координація дій виконавців.	Ефективна розпорядницька діяльність керівника досягається шляхом чіткого організаційно-правового регламентування діяльності апарату управління. Добре організоване регламентування роботи в підприємстві усуває необхідність постійно уточнювати і координувати взаємовідносини працівників апарату управління, оскільки кожний з них знає своє місце в системі менеджменту, свої обов'язки, права і відповідальність.
Коригування прийнятого рішення.	Ефективність господарських рішень залежить від своєчасного коригуючого впливу органу управління в разі зміни внутрішніх і зовнішніх умов.
Контроль виконання.	Зворотній зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю, в процесі якого враховують можливі помилки, прорахунки, корегують рішення, усувають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів вибору; однак часто виникають інформаційні обмеження, коли необхідна для раціонального вирішення проблема інформація недоступна або має високу вартість. Вартість інформації включає не лише час, витрачений керівниками і підлеглими на її збір, але й фактичні витрати, пов'язані, наприклад, з аналізом ринку, оплатою машинного часу чи використанням послуг консультантів.

Особливу увагу слід приділяти надійності інформації, комунікаціям на підприємстві та перешкодам, які виникають під час передачі інформації. Важливо враховувати рольову позицію та інтереси осіб, які опрацьовують інформацію в процесі її передачі від нижчих рівнів до керівника, що приймає рішення¹³.

Також існують поведінкові обмеження, коли фактори, що ускладнюють міжособистісні та внутрішньоорганізаційні комунікації, впливають на прийняття рішень. Наприклад, керівники можуть по-різному оцінювати існування і серйозність проблеми, а також альтернативи та обмеження, що веде до конфліктів і незгод у процесі ухвалення рішення. В таких випадках негативні наслідки слід розглядати як обмеження, які враховуються при виборі критеріїв для ухвалення рішення.

Всі рішення на підприємстві взаємопов'язані. Одне важливе рішення може призвести до необхідності ухвалення сотень менш значущих рішень.

Великі рішення мають наслідки для підприємства в цілому, а не тільки для сегмента, що безпосередньо порушується тим або іншим рішенням.

Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що креативне рішення – це вибір однієї з альтернатив. Прийняття і використання методів рішень – це зв'язуючий процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції. Рішення можуть прийматися за допомогою інтуїції, думки або методом раціонального вирішення проблем. Останній метод сприяє підвищенню імовірності прийняття ефективного рішення у новій складній ситуації. Процес прийняття управлінського рішення не є завершеним, поки через систему зворотного зв'язку не буде засвідчений факт реального вирішення проблеми завдяки зробленому вибору. На прийняття рішень впливає, велика кількість зовнішніх і внутрішніх обставин, таких

13 Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. та ін. Планування діяльності підприємств: Керівник. Львів : Новий світ – 2000; 2015. 620 с.

як ціннісні орієнтації суб'єкта прийняття управлінського рішення, ситуація прийняття рішень тощо.

Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі і домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всякого, хто хоче досягти успіху в сфері управління. Ефективність кожного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання й співвідношення функцій управлінського рішення як у ході його підготовки, так і на етапі впровадження. Прийняття ефективного і якісного рішення є основою управління, так як своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабе, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

У прийнятті ефективного і якісного управлінського рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, думка і раціональність.

Функції, які реалізуються через креативні управлінські рішення, діляться на: обумовлені процесом управлінської дії (аналітичні, цілеспрямовані, організуючі, координуючі, регулюючі, контрольні і оціночні) і об'єктом управління (політичні, економічні, бізнесові, соціальні, правові, техніко-технологічні). Функції управлінських рішень можуть бути реалізовані тільки при високій якості цих рішень та ефективному їх виконанні.

Стратегічні креативні рішення приймаються на вищому рівні управління підприємством, а тактичні і оперативні – на нижчому. Стратегічні рішення є ініціативними, які під впливом зовнішніх чинників приймає на себе вище управлінське керівництво підприємства, тобто бере на себе ініціативу. Тактичні креативні рішення мають характер припису, тому що конкретизують вказівки вищестоящего керівництва.