

УДК 37.07.005  
Г83

Серія «Адміністратору школи».  
Заснована 2006 року.

**Григораш В. В.**  
Г83 **Управлінські рішення директора школи: накази і розпорядження / В. В. Григораш. — Х. : Вид. група «Основа», 2017. — 256 с. — (Серія «Адміністратору школи»).**

**ISBN 978-617-00-1561-7**

У книзі подано класифікацію, основні вимоги до управлінських рішень, описано технологію їх прийняття. Особливої уваги надано наказам школи як основній формі управлінського рішення, подано циклограму та зразки основних наказів школи.

Автор вдячний керівникам Харківської гімназії № 163, накази якої були використані під час написання посібника.

Для керівників навчальних закладів.

**УДК 37.07.005**

**ISBN 978-617-00-1561-7**

© Григораш В. В., 2017

© ТОВ «Видавнича група “Основа”», 2017

# Зміст

<b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 2. НАКАЗ ШКОЛИ ЯК ОСНОВНА ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ</b> .....	24
<b>Загальні вимоги</b> .....	24
<b>Технологія розробляння наказів.</b> .....	26
<b>Циклограма наказів на початок навчального року</b> .....	28
Перелік наказів на початок навчального року .....	28
1. Наказ «Про підготовку школи до нового навчального року» .....	29
2. Наказ «Про проведення огляду-конкурсу на кращу підготовку навчальних кабінетів ___ школи до нового ___ навчального року» .....	33
3. Наказ «Про підсумки проведення огляду-конкурсу навчальних кабінетів до нового навчального року» .....	38
4. Наказ «Про створення постійної технічної комісії з обстеження приміщень і споруд» .....	38
5. Наказ «Про призначення відповідальних осіб за організацію охорони праці в навчальному закладі та його структурних підрозділах ___ навчального року» .....	38
6. Наказ «Про призначення відповідального за організацію роботи з охорони праці в навчальному закладі» .....	43
7. Наказ «Про призначення відповідального за протипожежний стан у навчальному закладі» .....	44
8. Наказ «Про призначення відповідального за організацію роботи з кислотами» .....	45
9. Наказ «Про призначення відповідального за організацію медичного обслуговування учасників навчально-виховного процесу в ___ школі у ___ навчальному році» .....	45
10. Наказ «Про упорядкування роботи школи щодо організації навчання учнів за індивідуальною формою в ___ навчальному році» .....	46
11. Наказ «Про розподіл функціональних обов'язків адміністрації _____ школи» .....	49
12. Наказ «Про розподіл відповідальності щодо організації роботи з охорони праці в навчальному закладі та його структурних підрозділах ___ навчального року» .....	64
13. Наказ «Про призначення відповідального за організацію роботи з охорони праці в навчальному закладі» .....	69
14. Наказ «Про призначення відповідального за організацію медичного обслуговування учасників навчально-виховного процесу в ___ школі ___ навчального року» .....	70
15. Наказ «Про призначення відповідальної особи за будівлі на території навчального закладу» .....	71
16. Наказ «Про створення постійної пожежно-технічної комісії» .....	71

17. Наказ «Про створення тарифікаційної комісії» .....	72
18. Наказ «Про призначення відповідального за бібліотечний фонд і роботу бібліотеки» .....	73
19. Наказ «Про використання програмного комплексу «Міська освітня мережа» в _____ школі № _____» .....	74
20. Наказ «Про призначення відповідального за заповнення сайту, змістовність, своєчасність оновлення інформації» .....	74
21. Наказ «Про створення комісії громадського контролю та організацію її роботи у _____ навчальному році» .....	75
22. Наказ «Про створення комісії з трудових спорів» .....	75
23. Наказ «Про відкриття гуртків у _____ навчальному році» .....	76
24. Наказ «Про зарахування учнів 10–11-х класів до факультативів» .....	77
25. Наказ «Про створення загону “Екологічна варта”» .....	77
26. Наказ «Про створення загону юних друзів поліції» .....	77
27. Наказ «Про організацію волонтерського загону» .....	78
28. Наказ «Про створення комісії щодо виконання п. 4 ч. 2 Положення про формування і використання фонду загального обов’язкового навчання у _____ навчальному році» .....	78
29. Наказ «Про організацію роботи щодо економії енергоносіїв» .....	79
30. Наказ «Про організацію навчально-виховного процесу та режим роботи _____ школі № _____ на _____ навчальний рік» .....	79
31. Наказ «Про проведення Дня знань» .....	82
32. Наказ «Про стан організації оздоровчої кампанії влітку _____ року» .....	83
33. Наказ «Про порядок організації роботи щодо дотримання санітарно-гігієнічного режиму в _____ школі № _____ навчального року .....	85
34. Наказ «Про організацію профілактичних медичних оглядів учнів _____ школи № _____ до початку _____ навчального року» .....	87
35. Наказ «Про організацію та проведення поглиблених профілактичних медичних оглядів учнів _____ школи № _____ навчального року» .....	88
36. Наказ «Про запобігання харчовим отруєнням та інфекційним захворюванням учнів» .....	89
37. Наказ «Про організацію профілактичної роботи з питань попередження всіх видів дитячого травматизму» .....	90
38. Наказ «Про затвердження та введення в дію інструкцій з безпеки життєдіяльності учнів» .....	94
39. Наказ «Про проведення навчання й перевірки знань з питань охорони праці працівників» .....	94
40. Наказ «Про організацію безкоштовного пільгового харчування в ідальні школи учням пільгового контингенту» .....	95
41. Наказ «Про організацію харчування учнів» .....	96
42. Наказ «Про організацію роботи в осінньо-зимовий період» .....	100
43. Наказ «Про призначення відповідального за безпечну експлуатацію електроустановок» .....	100
44. Наказ «Про заборону тютюнопаління та пропаганду здорового способу життя» .....	100

45. Наказ «Про перелік базових підручників для використання у навчально-виховному процесі» . . . . .	101
46. Наказ «Про контроль за відвідуванням учнів» . . . . .	102
47. Наказ «Про роботу із зверненнями громадян» . . . . .	104
48. Наказ «Про організацію роботи з обдарованими учнями» . . . . .	105
49. Наказ «Про організацію вивчення стану викладання окремих предметів та рівня навчальних досягнень учнів» . . . . .	106
50. Наказ «Про здійснення внутрішнього контролю» . . . . .	107
51. Наказ «Про організацію методичної роботи з педагогічними кадрами» . . . . .	108
52. Наказ «Про організацію роботи з молодими спеціалістами» . . . . .	110
53. Наказ «Про організацію позакласної роботи з фізичної культури» . . . . .	110
54. Наказ «Про забезпечення медико-педагогічного контролю за фізичним вихованням учнів» . . . . .	113
55. Наказ «Про роботу бібліотеки школи» . . . . .	113
56. Наказ «Про організацію роботи груп продовженого дня» . . . . .	114
57. Наказ «Про зарахування учнів 1–4-х класів до складу груп продовженого дня ____ навчального року» . . . . .	116
58. Наказ «Про упорядкування роботи щодо порядку замовлення, видачі та обліку документів про освіту випускникам ____ школи № ____» . . . . .	116
59. Наказ «Про вивчення предмета “Захист Вітчизни”» . . . . .	117
60. Наказ «Про забезпечення стрільб з пневматичної гвинтівки з вихованцями гуртка “Захисник Батьківщини”» . . . . .	119
61. Наказ «Про організацію роботи _____ школи № ____ в Інформаційній системі управління освітою (ІСУО)» . . . . .	121
62. Наказ «Про атестацію педагогічних працівників у 20__–20__ навчальному році» . . . . .	122
<b>Ситуаційні накази . . . . .</b>	<b>123</b>
Орієнтовний перелік ситуаційних наказів. . . . .	123
1. Наказ «Про створення комісії з розслідування нещасного випадку невиробничого характеру» . . . . .	124
2. Наказ «Про тимчасове звільнення від занять учня ____ класу» . . . . .	124
3. Наказ «Про проведення карантинних заходів у ____ класі» . . . . .	124
4. Наказ «Про зарахування учнів 1–4-х класів до складу груп продовженого дня ____ навчального року» . . . . .	125
5. Наказ «Про надання грошової допомоги дітям пільгових категорій зі складу учнів ____ школи» . . . . .	126
<b>Поточні накази. . . . .</b>	<b>127</b>
Орієнтовний перелік поточних наказів із окремих питань організації навчально-виховного процесу . . . . .	127
1. Наказ «Про введення в дію номенклатури справ ____ школи на ____ рік» . . . . .	128
2. Наказ «Про результати перевірки щодо організації єдиної системи навчальної та позакласної діяльності учнів у групі продовженого дня» . . . . .	144

3. Наказ «Про підсумки класно-узагальнювального контролю в 10-х класах».....	146
4. Наказ «Про стан викладання та рівень навчальних досягнень учнів 9–11-х класів з іноземної мови (англійської)» ....	148
5. Наказ «Про виконання рекомендацій після контролю стану викладання і рівнів навчальних досягнень учнів з української мови та літератури» .....	151
6. Наказ «Про результати виконання вимог мовного законодавства» ....	154
7. Наказ «Про здійснення обліку відвідування учнями уроків, роботу класних керівників щодо запобігання пропусків уроків учнями без поважних причин».....	156
8. Наказ «Про організацію контролю щодо об'єктивності семестрового та річного оцінювання навчальних досягнень учнів у ___ навчальному році» .....	158
9. Наказ «Про підсумки виконання мовного законодавства» .....	159
10. Наказ «Про роботу щодо профілактики злочинних проявів в учнівському середовищі ___ школи у I семестрі ___ навчального року» .....	161
11. Наказ «Про підсумки науково-методичної роботи в I семестрі ___ навчального року» .....	166
12. Наказ «Про результати перевірки шкільної документації» .....	170
13. Наказ «Про стан ведення зошитів з української мови та математики учнів 1–11-х класів» .....	173
14. Наказ «Про перевірку поурочних планів учителів школи» .....	175
15. Наказ «Про виконання інваріантної та варіативної складових робочого навчального плану за підсумками I семестру ___ навчального року» .....	178
16. Наказ «Про підсумки проведення експертних контрольних робіт» .....	180
17. Наказ «Про результати навчальних досягнень учнів ___ школи за I семестр ___ навчального року» .....	187
18. Наказ «Про результати навчальних досягнень учнів початкової школи у ___ навчальному році» .....	189
19. Наказ «Про підсумки роботи з правового виховання, профілактики злочинних проявів в учнівському середовищі, виконання Комплексної програми профілактики правопорушень у ___ області на ___ роки у I семестрі ___ навчального року» .....	195
20. Наказ «Про проведення тижня з охорони праці та безпеки життєдіяльності» .....	198
21. Наказ «Про підсумки проведення тижня з охорони праці» .....	198
22. Наказ «Про стан роботи з охорони праці у I семестрі ___ навчального року».....	199
23. Наказ «Про стан роботи з організації та проведення медичного обслуговування дітей у ___ школі».....	202
24. Наказ «Про підсумки роботи ___ школи з цивільного захисту в ___ році та завдання на ___ рік» .....	205
25. Наказ «Про підготовку та проведення Дня цивільного захисту в ___ школі» .....	207
26. Наказ «Про організацію роботи з майбутніми першокласниками».....	209

27. Наказ «Про організацію роботи щодо забезпечення наступності у роботі вчителів 5-х класів» . . . . .	209
28. Наказ «Про підсумки організації індивідуального навчання у I семестрі ___ навчального року» . . . . .	212
29. Наказ «Про підсумки роботи з організації харчування учнів ___ школи у I семестрі ___ навчального року» . . . . .	214
30. Наказ «Про організоване закінчення I семестру ___ навчального року» . . . . .	218
31. Наказ «Про організацію роботи наукового товариства учнів» . . . . .	219
32. Наказ «Про проведення I етапу Всеукраїнських учнівських олімпіад із навчальних предметів в ___ школі ___ навчального року» . . . . .	220
33. Наказ «Про підсумки участі у I (шкільному) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад із навчальних предметів у школі ___ навчального року» . . . . .	222
34. Наказ «Про підсумки виховної роботи школи у I семестрі ___ навчального року» . . . . .	223
35. Наказ «Про проведення тижня психології» . . . . .	228
<b>Циклограма наказів на закінчення навчального року</b> . . . . .	<b>229</b>
Перелік наказів на закінчення навчального року . . . . .	229
1. Наказ «Про порядок організованого закінчення ___ навчального року та проведення державної підсумкової атестації» . . . . .	229
2. Наказ «Про результати шкільного огляду-конкурсу щодо збереження підручників» . . . . .	234
3. Наказ «Про підсумки участі учнів ___ школи в II (районному) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад із навчальних предметів у ___ навчальному році» . . . . .	235
4. Наказ «Про підсумки проведення Дня цивільного захисту» . . . . .	236
5. Наказ «Про результати участі учнів ___ школи в шкільному етапі Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів Малої академії наук України ___ навчального року» . . . . .	238
6. Наказ «Про стан управлінської діяльності щодо забезпечення інформатизації освіти та роботи ___ школи в інформаційній системі управління освітою у ___ навчальному році» . . . . .	239
7. Наказ «Про виконання плану роботи школи за ___ навчальний рік» . . . . .	242
8. Наказ «Про організацію роботи з дітьми, які потребують соціальної підтримки» . . . . .	246
9. Наказ «Про виконання робочого навчального плану школи у ___ навчальному році» . . . . .	248
10. Наказ «Про підсумки роботи з обдарованими учнями у ___ навчальному році» . . . . .	250
11. Наказ «Про підсумки вивчення предмета «Захист Вітчизни» у ___ навчальному році» . . . . .	252
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> . . . . .	<b>255</b>

# Розділ 1

## УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ФОРМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Відомий автор у галузі менеджменту М. Мескон зазначав, що людина є менеджером лише тоді, коли вона приймає організаційні рішення і втілює їх через інших людей [6]. І хоча прийняття управлінських рішень (ПУР) більшість дослідників не вважають окремою управлінською функцією (на відміну від планування, організації, контролю, аналізу), очевидно, що приймати управлінські рішення керівнику доводиться в процесі реалізації будь-якої із зазначених функцій. Прийняття управлінських рішень наскрізь пронизує всю управлінську діяльність. Саме від якості управлінських рішень залежать загальні результати діяльності організації та рівень досягнення її цілей.

*Що ж таке управлінське рішення?*

На думку В. М. Приймака, «рішення — це результат інтелектуальної діяльності людини, що призводить до певного висновку або до необхідних дій (повна бездіяльність, розроблення певної дії або вибір дії з набору альтернатив і її реалізація тощо)» [7, с. 9]. Дес Дерлоу вважає, що «рішення — це той пункт, у якому вибір роблять між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями» [4, с. 26]. Т. М. Рачок під час аналізу ПУР у системі освіти зазначає, що «управлінське рішення — це знаходження оптимального варіанта дій керівника, яке сприяє розв'язанню педагогічної проблеми та досягненню поставленої мети» [8, с. 5]. У різних посібниках під рішенням розуміють:

- × сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань;
- × свідомий вибір із наявних варіантів на пряму дій, що дозволяє досягти мети;
- × форму, в якій здійснюють управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт управління;
- × припис до дії з метою розв'язання проблеми;

- × акт органів управління або керівника, в якому поставлено мету, сформульовано завдання, передбачено виконавців, виділено ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), закріплено відповідальність;
- × свідомий вибір однієї (оптимальної, найкращої) альтернативи (або декількох кращих із безлічі всіх вихідних альтернатив), або впорядкування обраних кращих (або всіх) альтернатив, які здійснює (або стверджує після вироблення фахівцями проекту рішення) особа, яка приймає рішення (ОПР), в результаті аналізу альтернатив, з огляду на поставлені цілі й із урахуванням обмеженості ресурсів у процесі здійснення ним функцій управління та вирішення конкретних завдань організації;
- × систему управлінських дій — вироблення та постановку цілі; вивчення проблеми на підставі отриманої інформації; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми (завдання); вибір і формулювання оптимального рішення; прийняття рішення; конкретизація рішення для його виконавців [9].

У більш широкому розумінні *управлінське рішення* розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань. Об'єктом управлінського рішення завжди є певна проблема, складне теоретичне питання або практична ситуація, які не дозволяють за певних умов отримати бажаний результат. Така проблема завжди має певний зміст (що?), зазвичай пов'язана з конкретним місцем (де?); часом виникнення і дозволу (коли?); відповідними кількісними параметрами (скільки?); певним колом беруть участь осіб (хто?).

Проблеми можна класифікувати низкою факторів.

1. *Ступенем важливості*. Наприклад, до важливих проблем можна віднести відсутність або нестачу ресурсів для виконання основних завдань організації. Розв'язання такої проблеми є необхідною передумовою для перспективного розвитку підприємства.
2. *Масштабністю*. Масштабність характеризують зазвичай кількість осіб, яких проблема певною мірою зачіпає.
3. *Ступенем ризику*. Ступінь ризику вимірюють імовірністю появи небажаних наслідків, шкодою або загрозою існуванню організації.
4. *Ступенем чіткості їх формулювання, можливістю структурування*. Чіткість і можливість розчленувати проблему на окремі елементи дозволяє описати конкретну проблему за допомогою кількісних показників і застосовувати для їх вирішення математичних методів.



Отже, під час узагальнення різних визначень поняття «управлінське рішення» можна відзначити, що це система дій керівника, спрямована на досягнення певної мети, сутність якої полягає у виборі найкращого з можливих способів її досягнення.

*Якими ж бувають управлінські рішення?*

Рішення можна класифікувати за різними ознаками:

- × термінами виконання (стратегічні, тактичні, оперативні);
- × функціональним спрямуванням (аналітичні, організаційні, регулювальні, мотивувальні тощо);
- × технологією прийняття рішення (запрограмовані, незапрограмовані);
- × ситуацією, середовищем прийняття (визначеності, невизначеності);
- × ступенями важливості;
- × рівнем ієрархії;
- × ступенями ризику (обережні чи ризиковані);
- × можливістю структуризації, методом оброблення інформації (алгоритмічні, евристичні);
- × змістовим наповненням (кадрові, виробничі, адміністративні, господарчі тощо);
- × процесом (процедурою) прийняття (інсайтні, імпульсивні, урівноважені тощо);
- × ступенем обов'язковості (директивні, рекомендаційні, орієнтувальні);
- × ступенем альтернативності;
- × причиною виникнення (ситуаційні, програмні, сезонні, за розпорядженням);
- × формою (усні, письмові);
- × характером, способом обґрунтування (інтуїтивні, адаптаційні, раціональні).

Керівникові (ОПР) важливо розуміти характеристики рішення, яке він приймає, оскільки тип рішення впливає на пріоритетність вимог, яким воно має відповідати, і значущість тих чи інших критеріїв оцінювання його ефективності.

Окремо можна говорити про *класифікацію методів прийняття рішення*.

Методологія виділяє чотири основних методи: порівняння, аналіз, синтез та абстрагування.

Порівняння — установлення відмінності та подібності досліджуваних проблем, чинників, обмежень, альтернатив тощо. Аналіз — уявне розкладання загального на частини (об'єкта — на складові). Синтез — уявне об'єднання в єдине ціле виділених елементів. Абстрагування — виділення суттєвих елементів в об'єкті.

Методологія управлінських рішень використовує ці методи та формує специфічні прийоми прийняття управлінських рішень. Результатом

прийняття рішення є певна модель майбутнього об'єкта (нового стану, якості тощо).

*Що впливає на управлінське рішення?*

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що це, передусім, особистісне оцінювання керівника, середовище прийняття рішення, інформаційні та часові обмеження, ціннісні орієнтири організації, можливі негативні наслідки.

Дес Дерлоу звертає увагу на такі чинники впливу, як тип внутрішньої організаційної культури, рівень етичної визначеності, тип ОПР, особливості національної культури.

Суттєвим чинником впливу на рішення є характеристики проблеми, яка спричинила необхідність ПУР. Проблеми можна класифікувати за різними ознаками:

- × ступенем важливості (впливом рішення на цілі організації, кінцевими результатами діяльності, можливими наслідками рішення);
- × масштабністю (стосується всієї організації чи окремих аспектів діяльності);
- × можливістю та рівнем структурування.

У цілому можна зазначити, що чинників впливу як на саме управлінське рішення, так і на процес його прийняття безліч. Важливо розуміти, які саме фактори впливу в конкретній організації, для конкретного керівника в конкретній ситуації є найбільш значущими.

*Які ж вимоги висувають до управлінських рішень і процесу їх прийняття?*

Із урахуванням того, що прийняття управлінських рішень є суттєвою частиною цілісної управлінської діяльності, до рішень і процесу їх прийняття висувають загальні вимоги щодо управління:

- × актуальність;
- × цілеспрямованість;
- × науковість тощо.

Проте специфіка ПУР зумовлює пріоритетність певних вимог до управлінських рішень. Суттєвого значення для цього виду управлінської діяльності набувають такі вимоги:

- × правомірність. Будь-яке рішення має прийматись у межах компетенції керівника і в правовому полі (не суперечити чинному законодавству). Прийняття окремих рішень потребує попереднього внесення змін до окремих документів (або розроблення нових нормативів);
- × своєчасність і чітке визначення термінів реалізації рішення. З одного боку, більшість управлінських рішень має сенс лише в певний період, з іншого — нечіткість термінів реалізації рішення (постійно, протягом року, систематично тощо) не дозволяє ефективно контролювати виконання рішення;

- × реальність. Будь-яке рішення має бути прорахованим за критеріями достатності ресурсів (інформаційних, фінансових, людських, матеріальних, часових, нормативних) для його виконання;
- × обґрунтованість. Треба довести його необхідність, актуальність, наукову спроможність, корисність, відсутність нормативних та інших обмежень;
- × комплексність. Будь-яке рішення сприяє змінам раніше за прийняті рішення, ситуації, діяльності виконавців тощо. Тому вважають, що ефективною є ситуація прийняття низки рішень (пакету), які стосуються різних аспектів діяльності, структурних підрозділів, членів організації тощо — всього, на що (кого) може впливати рішення або його наслідки;
- × аналітичність. Рішення приймають після аналізу ситуації, процесу, результату тощо і містить висновки за результатами проведеного аналізу (що саме і чому треба змінювати);
- × відповідність процесу ПУР. Найбільш сприйнятливою вважають процедуру прийняття раціонального рішення (синоптична модель), проте для окремих рішень оптимальним є залучення досвіду, інтуїції, обчислення тощо. Крім того, важливо пам'ятати, що процес прийняття управлінського рішення має відповідати особливостям внутрішньої організаційної культури, стилю керівництва, традиціям тощо;
- × наявність ефективної системи контролю за виконанням управлінських рішень. Ця вимога зумовлює необхідність попереднього розроблення критеріїв оцінювання результатів прийнятого рішення. Невипадково в менеджменті існує неписане правило: «Найкраще рішення — те, яке виконане».

У процесі реалізації прийнятого управлінського рішення можуть відбуватися зміни в обстановці, викликані внутрішніми та зовнішніми причинами, помилками, прорахунками як в управлінському рішенні, так і в організації його виконання. У таких випадках з'являється потреба або в зміні прийнятого управлінського рішення (щодо термінів, виконавців, змісту деяких завдань), або в прийнятті нового. Такі ситуації трапляються досить часто і не завжди можна їх передбачити. Тому в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень слід передбачити порядок внесення необхідних змін. Особливо це стосується рішень, які приймають за умов невизначеності.

Далеко не завжди необхідність коригування ходу виконання управлінського рішення пов'язана з погіршенням обстановки. У процесі реалізації певного управлінського рішення можуть відкритись нові можливості, які дозволяють досягти кращих результатів. Така ситуація також вимагає відповідних змін в управлінському рішенні. Однак завжди слід мати на увазі, що будь-яке коригування пов'язане

зі змінами в організації процесу виконання управлінського рішення, у налагодженій роботі багатьох виконавців. Тому внесення коректив в управлінське рішення слід проводити дуже вміло, не смикаючи підлеглих, не створюючи в колективі ситуацій нервозності, невизначеності та невпевненості.

Реалізація управлінського рішення незалежно від результатів має завжди закінчуватись підбиттям підсумків. При цьому мають бути проаналізовані всі етапи робіт із виконання управлінського рішення. Повинні бути виявлені та проаналізовані всі успіхи, помилки, зриви. Підбиття підсумків дає інформацію про досягнення або недосягнення поставленої мети, виконання робіт у встановлений термін, досягнення запланованих і побічних результатів, діяльність виконавців тощо. Обов'язкове підбиття підсумків реалізації управлінського рішення має чимале виховне та суто управлінське значення. Колективи та безпосередні виконавці повинні знати, яких результатів вони досягли, як вони працювали, яким є соціальне, економічне, організаційне, правове, управлінське оцінювання їхньої роботи. З точки зору управління, підбиття підсумків реалізації управлінського рішення являє собою вивчення своїх досягнень і помилок, придбання або вдосконалення досвіду вирішення аналогічних ситуацій і проблем, набуття досвіду використання нових методів і прийомів підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що може мати неоціненну користь у майбутньому.

Під час оцінювання можливих рішень менеджер намагається спрогнозувати те, що відбудеться в майбутньому. Однак безліч різних чинників, із урахуванням зміни зовнішнього оточення та неможливості реалізації рішення може перешкодити втіленню окресленого. Тому важливим моментом в оцінюванні є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів. У низці випадків менеджер може покласти прийняття рішення на тих, хто повинен буде його виконувати. Частіше ж він змушений переконувати в правильності своєї точки зору своїх підлеглих, а іноді й керівників.

Шанси на ефективну реалізацію зростають, коли причетні до цього працівники зробили в управлінське рішення свій внесок і щиро вірять в те, що роблять. Тому оптимальний спосіб здобути визнання рішення — в залученні інших людей до процесу його прийняття. Справа менеджера вибирати, хто саме повинен брати участь у цій роботі. Проте трапляються ситуації, коли менеджер змушений самотійно приймати рішення, без консультування з іншими. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень, подібно до будь-якого іншого методу управління, буде ефективним далеко не в кожній ситуації. Усім відомо: чим більше людей бере участь в ухваленні рішення, тим на більший час затягується весь процес. Тому необхідно обмежити коло людей, які беруть участь у розроблянні управлінських

рішень. Слід також пам'ятати, що жорстка підтримка сама по собі ще не гарантує належного виконання рішення.

Ефективна реалізація рішень вимагає приведення в дію всього процесу управління, особливо його організувальної та мотивувальної функцій. Ще однією фазою, що входить до процесу оптимізації управлінського рішення та починається після того, як рішення почало реалізовуватися, є встановлення зворотного зв'язку, під яким розуміють своєчасне надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення. Система відстеження та контролю необхідна для узгодження, зіставлення й оцінювання фактичних результатів із поточними, які очікували в період прийняття рішення. Чітко організований зворотний зв'язок дозволяє менеджеру в разі необхідності своєчасно скоригувати прийняте управлінське рішення, доки підприємству ще не завдано значної матеріальної чи іншої шкоди.

Під час прийняття управлінських рішень завжди слід урахувати ризик, під яким розуміють рівень визначеності прогнозування результату. В ході оцінювання альтернатив і прийняття управлінського рішення менеджер має прогнозувати результати в різних обставинах, з огляду на певні чинники. По суті, управлінські рішення приймають у різних обставинах стосовно ризику. Ці обставини традиційно класифікують як умови визначеності, ризику або невизначеності.

За умов *визначеності* управлінське рішення приймають у тому випадку, коли менеджер точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Наприклад, відкриття класів відповідно до визначеної кількості учнів, планування навчальної діяльності відповідно до затвердженого навчального плану, складання розкладу занять тощо. Слід урахувати, що питома вага управлінських рішень, які приймають за умов визначеності, порівняно мала.

До управлінських рішень, які приймають за умов *ризик*, належать такі, результати яких не є визначеними, відома тільки ймовірність кожного результату. Під час прийняття управлінських рішень за умов ризику першим рішенням менеджера має стати дія, спрямована на пошук шляхів зниження цього ризику. Це може бути збирання й отримання додаткової релевантної інформації. Іноді доцільно з'ясувати думку фахівців з конкретних питань, ознайомитись із практикою реалізації подібних рішень в інших організаціях. Крім цього, для зниження ризику можуть використовувати різні математичні методи, моделі, що оцінюють рівень ризику та прогнозують ймовірнісний результат подій.

Управлінське рішення приймають за умов *невизначеності*, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Таке можливо, коли чинники впливу на рішення настільки нові і складні, що стосовно них неможливо отримати досить чіткої інформації. В результаті ймовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатньою мірою достовірності. Невизначеність зазвичай характерна для управ-

лінського рішення, які доводиться приймати за мінливих обставин. Стикаючись із невизначеністю, менеджер може використовувати дві основні можливості.

По-перше, спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему.

Друга можливість — діяти в точній відповідності з минулим досвідом, судженнями або інтуїцією та зробити припущення про ймовірність подій. Це необхідно, коли не вистачає часу на збирання додаткової інформації або витрати на неї занадто високі. Часові й інформаційні обмеження мають важливе значення під час прийняття управлінських рішень. Хід часу зазвичай обумовлює зміни ситуації. Якщо вони чималі, ситуація може змінитися настільки, що критерії для прийняття рішення стануть недійсними. Тому управлінські рішення потрібно приймати та реалізовувати, доки інформація і допущення, на яких засновані рішення, залишаються точними. Часто це складно, тому що час між прийняттям рішення і початком дії досить чималий. Окрім того, здоровий глузд підказує, що управлінські рішення слід приймати досить швидко для того, щоб бажана дія зберегла своє значення. Тому врахування чинника часу іноді примушує менеджерів спиратися на думку або навіть на інтуїцію, тоді як за нормальних обставин вони віддали б перевагу раціональному аналізу.

Нерідко під час прийняття управлінських рішень доводиться враховувати інформаційні обмеження. У певних випадках необхідна інформація недоступна або коштує дуже дорого. До вартості інформації слід включати час менеджерів та інших працівників, витрачений на її збирання, а також фактичні витрати, наприклад, пов'язані з аналізом ринку, оплатою машинного часу, послуг зовнішніх експертів тощо. Тому в кожному конкретному випадку менеджер повинен вирішувати, чи суттєва вигода від додаткової інформації, наскільки саме по собі важливе управлінське рішення, чи пов'язане воно зі значною часткою ресурсів організації або з неважливим результатом. Якщо інформацію отримати в межах прийнятого ресурсу непросто, але невдовзі така можливість з'явиться, то найправильніше для менеджера — відкласти прийняття управлінського рішення. Проте в деяких випадках швидке прийняття управлінського рішення своєю майбутньою ефективністю цілком покриває додаткові витрати на інформацію і керівник після відповідного аналізу приймає управлінське рішення. Слід зазначити, що вигода та витрати в більшості випадків суб'єктивно оцінює менеджер, що особливо стосується оцінювання менеджером вартості власного часу і очікуваних унаслідок прийняття рішення поліпшень.

Таким чином, наявність багатьох вимог до управлінського рішення і до процесу його прийняття вимагає від керівника високого рівня професійної (насамперед, інформаційної та комунікаційної) компетентності, правової культури, вміння передбачувати наслідки власних дій. За сучасних умов (децентралізації, автономізації, розвитку державно-

громадського управління) важливим є залучення до ПУР якомога більшої кількості підлеглих, безпосередніх виконавців, за необхідності — громадськості, спеціалістів з інших галузей, представників влади. А тому суттєвою вимогою є використання сучасного інструментарію для прийняття управлінських рішень.

*Які ж моделі, методи й інструменти використовують для прийняття управлінських рішень?*

Відомий автор популярних посібників у галузі менеджменту Дес Дерлоу пропонує моделі процесу прийняття управлінських рішень [4].

- × Сміттєвий контейнер. Працівники генерують невпинний потік проблем і їх рішень («організована анархія»).
- × Раціонально-дедуктивна (проблема – цілі – альтернативи рішень – оцінювання альтернатив за певними критеріями – порівняння оцінок – вибір).
- × Дискретно-інкрементальна. Рішення розглядають у процесі розгортання проблеми («ми перейдемо міст, коли до нього дістанемося»).
- × Редукційна. Проблему треба розбити на малі складові та знайти ту, від якої залежить розв'язання всієї проблеми).
- × Модель Тейлора. Проблему розв'язує той, хто безпосередньо відповідає за певну роботу.
- × Універсальне передбачення — проблему обчислюють і вираховують (як правило, за допомогою комп'ютера).
- × Тотальне управління якістю (TQM) — постійне удосконалення «дрібних» деталей.
- × Ігрові моделі (рівновага Неша, «гра з нульовою сумою» тощо).

Використання будь-якої з описаних моделей передбачає використання певного набору інструментів (прийомів, методик аналізу, вибору, оцінок, обговорення, генерування) рішень. Розглянемо деякі з них.

### Алгоритми рішень

*Блок-схеми «Риб'ячий скелет».* Цей інструментарій дозволяє покроково розглянути можливі рішення. Після кожного кроку (проміж-

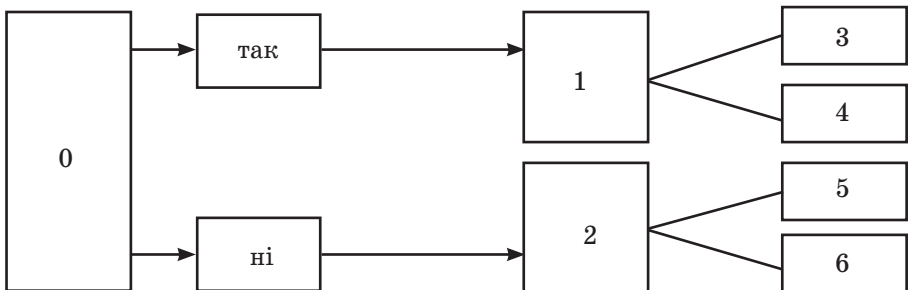


Рис. 1. Алгоритм рішення



ного рішення) розглядають можливі варіанти (альтернативи) подальших дій. Графічно процес ПУР має приблизно такий вигляд. Передбачено, що в кожній «точці» (1–6) вимірюють проміжний результат (позитивний – негативний) і залежно від нього розробляють нові альтернативи. Таким чином, кожне наступне рішення залежить від результатів попереднього. Аналогічним чином можна використати звичайні блок-схеми або діаграми у вигляді риб'ячого скелету.

*Грунтування.* Цей інструментарій теж багатьом відомий. Кожний виконавець, який має відношення до проблемної ділянки, за допомогою клейких папірців зображують свою роботу у вигляді технологічного ланцюжка на великому аркуші паперу. Це дозволяє всім учасникам процесу побачити своє місце в процесі, взаємозв'язки з іншими працівниками й це дозволяє краще зрозуміти, на якій ділянці виникли проблеми, що можна удосконалити чи змінити.

Аналогічним інструментом є *кольорове кодування* (кожен колір відповідає певним характеристикам — загроза, невикористана можливість, стандартна процедура, креативні рішення тощо).

*Павутиння.* У центрі зображують велике коло, від якого розходяться промені — напрями роботи, вони ж можливі проблеми першого порядку. Потім від кожного променя зображають напрями-проблеми другого порядку тощо. У результаті учасники процесу прийняття рішення можуть зрозуміти, де саме перебуває проблема.

*Метод Дельфі (Ангоффа).* Цей інструмент передбачає генерування й обговорення альтернативних варіантів розв'язання проблеми. За першим варіантом кожен учасник по колу пропонує своє рішення й обґрунтовує його. Передбачено, що учасники під час слухання аргументів своїх колег потроху змінюватимуть свою точку зору. Потім ця процедура повторюється декілька разів, аж поки учасники не дійдуть згоди і не зупиняться на найбільш прийнятному варіанті. За другим варіантом створюють додатково групу експертів, яка добирає найбільш популярні рішення і відкидає поодинокі (або дуже відмінні від більшості пропозицій). Можливі варіації цих методик: анонімне генерування альтернатив, їхнє оцінювання по колу кожним учасником і відбір найкращого варіанта. В будь-якому разі учасники такого обговорення мають можливість не лише ознайомитися з іншими варіантами рішення, але й запропонувати удосконалений варіант власної альтернативи.

*SWOT-аналіз* (strengths, weaknesses, opportunities, threats — сила, слабкість, можливості, загрози).

*Сильні місця:* переваги порівняно з іншими організаціями в структурі школи, статус, рівень педагогічного колективу, компетентна адміністрація.

*Слабкі місця:* недоліки порівняно з іншими.

*Можливості зовнішнього середовища:* напрями чи обставини, які дозволяють організації швидко розвиватися (соціальне партнерство,



наявність компетентних консультантів, додаткове фінансування, розташування, зв'язки з ВНЗ).

*Загрози:* тенденції, що приховують потенційну небезпеку (демографічні явища, плінність кваліфікованих кадрів, посилення конкуренції).

На підставі аналізу отриманої інформації за запропонованими блоками легко побудувати прогноз розвитку організації та визначити стратегічні напрями розвитку та заходи щодо запобігання виникненню проблем розвитку чи функціонування.

*Бостонська матриця.* Це простий квадрат  $2 \times 2$ , де по вертикалі позначають темп розвитку ринку, а по горизонталі — ринкову частку організації. Таким чином утворюються чотири блоки, за якими розподіляють структурні підрозділи, напрями діяльності.

Бостонська матриця

Зірки	Знак питання
Дійна корова (робочий кінь)	Собака

- × Зірки — високі перспективи розвитку, відсутність конкуренції.
- × Дійна корова (робочий кінь) — невисокі перспективи розвитку, але стабільність, відсутність конкуренції.
- × Знак питання — високі перспективи розвитку, але нестабільність, велика конкуренція.
- × Собаки — низькі перспективи та висока конкуренція.

Аналіз організації за бостонською матрицею дозволяє виробити рекомендації: зірки максимально підтримувати та розвивати, дійну корову використовувати (доїти) і підтримувати час від часу, за знаком питання уважно стежити, утримувати та контролювати, собак намагатися позбутися (замінити аналогічним, більш привабливим сектором діяльності).

Крім зазначених, у менеджменті використовують й інші матриці (коробки, сітки): спрямувальної політики (ділові перспективи – конкурентні можливості); коробку Роджера (використання робочого часу); сітку Блейка та Моунтона (ставлення до людей – ставлення до роботи), управлінську решітку (стиль управління – результати діяльності); матрицю Ансофа (наявний чи новий товар – ринок).

*ABC-аналіз (activity – based – costing):*

- × визначення вартості об'єкта (діяльності);
- × визначення вартості отриманого (чи прогнозованого) результату;
- × формування висновку щодо доцільності діяльності.

Такий аналіз може бути використаний для оцінювання ефективності нарад, семінарів, використання комп'ютерів, інтерактивних дощок у НВП, упровадженні інноваційних технологій, відкритті «особливих» класів, упровадженні певних систем самоврядування, проведенні ре-

монту або переоформленні школи, відкритті нових кабінетів, музеїв, проведенні екскурсій, виховних заходів, ювілеїв школи тощо.

Варіацією АВС є АВМ-аналіз, коли додатково враховують потреби потенційних споживачів (замовників) послуги та обчислюють частку витрат, яка може бути ними покрита.

Останнім часом набули поширення й такі знаряддя ПУР, як:

- × сценарне планування (розглядають різні сценарії наслідків рішення, яке планують прийняти);
- × ігрові прийоми (ділова гра, «орел – решка», політ із увімкненим радаром тощо);
- × комп'ютерне моделювання.

Особливе місце в системі ПУР посідає оптимізація управлінських рішень. Можна виокремити такі *методи оптимізації управлінських рішень*:

- × математичне моделювання;
- × мозковий штурм;
- × експертні оцінки;
- × теорія ігор.

*Математичне моделювання* застосовують у тих випадках, коли управлінське рішення приймають на підставі великої цифрової інформації, яка може бути порівняно легко формалізована. Використання математичних моделей дозволяє кількісно охарактеризувати проблему та визначити оптимальний варіант її вирішення.

Можна визначити основні етапи оптимізації управлінських рішень за допомогою математичних методів.

1. Постановка завдання.
2. Вибір критерію ефективності, який має виражатись однозначно (наприклад, певним числом) і відображати міру відповідності результатів вирішення поставленої мети.
3. Аналіз і вимірювання змінних величин (факторів), які впливають на величину критерію ефективності.
4. Побудова математичної моделі.
5. Математичне вирішення моделі.
6. Логічна й експериментальна перевірка моделі й отриманого за її допомогою рішення.
7. Розроблення рекомендацій щодо практичного використання отриманих результатів.

*Метод мозкового штурму* застосовують у випадках, коли є мінімум інформації про розв'язувану проблему і встановлено стислі терміни для її вирішення. В цьому випадку запрошують відповідних фахівців, які мають безпосереднє відношення до проблеми. Цим фахівцям пропонують брати участь у форсованому обговоренні варіантів розв'язання цієї проблеми. За такого обговорення слід суворо дотримувати правил:

- × усі висловлюються по черзі;
- × виступають лише тоді, коли можуть запропонувати якусь нову ідею;
- × висловлювання не критикують і не засуджують;
- × усі пропозиції обов'язково фіксують.

У багатьох випадках метод мозкового штурму дозволяє швидко та правильно вирішити поставлене завдання.

Різновидом методу мозкового штурму є виявлення та *врахування думки журі*. Сутність методу полягає в тому, що до обговорення проблеми залучають фахівців із різних сфер діяльності, які взаємодіють між собою.

*Метод експертних оцінок* застосовують у випадках, коли поставлене завдання цілком або частково не піддається формалізації й не може бути вирішене математичними методами, а для мозкового штурму відсутні відповідні умови.

Експертна оцінка являє собою дослідження складних спеціальних питань на стадії розроблення управлінського рішення працівниками, які мають спеціальні знання та відповідний досвід, з метою отримання думок, висновків, оцінок і рекомендацій. Експертний висновок оформляють у вигляді певного документа, в якому фіксують хід дослідження та його підсумки. У вступі вказують, хто, де, коли і в зв'язку з чим організовує та проводить експертизу. Далі зазначають об'єкт експертизи, описують методи, застосовані для цього дослідження, й отримані результати. У заключній частині містяться висновки, рекомендації та практичні заходи, які рекомендують експерти.

Перераховані методи оптимізації управлінських рішень можуть доповнюватись, а також їх можна використовувати комплексно для вироблення раціональних управлінських рішень.

Таким чином, у менеджменті розроблено достатню кількість методів, моделей, інструментів прийняття управлінського рішення. Який з них оптимальний — вирішує керівник, з урахуванням специфіки середовища, характеру рішення тощо. Але в будь-якому разі слід пам'ятати, що найкращий спосіб — той, яким ти краще володієш, а найкраще рішення — те, яке напевно буде виконане.

На якість управлінського рішення не менше, ніж інструмент, впливає дотримання технології його прийняття.

*Яким же має бути алгоритм прийняття управлінського рішення?*  
Т. М. Рачок пропонує такий алгоритм ПУР [8]:

- × виявлення проблеми, встановлення причин її виникнення, визначення важливості проблеми та її чітке формулювання цілі та прогнозування результатів;
- × аналіз релевантної інформації, ресурсних можливостей та обмежень (правових, кадрових тощо);

- × пошук можливих варіантів рішення та вибір оптимального рішення, визначення виду рішення, термінів виконання і відповідальних;
- × забезпечення умов для виконання рішення, документальне оформлення й остаточне затвердження;
- × організація виконання рішення та контроль за його виконанням.

В. М. Приймак розробив такі етапи прийняття управлінського рішення [7]:

- × підготовчий: збирання інформації, виявлення причин, формулювання цілей, обґрунтування стратегії розв'язання проблеми, визначення критеріїв ефективності й обмежень;
- × розробляння: генерування варіантів рішення, оцінювання альтернатив, вибір кращого варіанта;
- × реалізація: коригування й узгодження рішення, планування виконання рішення, контроль виконання й оцінювання ефективності.

Л. А. Трофімова визначає такий алгоритм ПУР [9]:

- × постановка управлінського завдання (усвідомлення потреби в рішенні);
- × діагностика й аналіз ситуації;
- × пошук альтернатив;
- × аналіз обмежень;
- × порівняння й оцінювання наявних альтернатив;
- × вибір;
- × упровадження рішення;
- × супровід і контроль.

І. Н. Герчикова пропонує таку послідовність ПУР:

- × вироблення та постановка цілі;
- × вивчення проблеми на підставі отриманої інформації;
- × вибір і обґрунтування критеріїв ефективності (результативності) та можливих наслідків прийнятого рішення;
- × обговорення з фахівцями різних варіантів розв'язання проблеми;
- × вибір і формулювання оптимального рішення;
- × прийняття рішення;
- × конкретизація рішення для його виконавців.

Аналіз точок зору різних авторів на процес ПУР дозволяє визначити узагальнений алгоритм із урахуванням специфіки освітньої організації:

- × виявлення проблеми (за результатами контрольно-аналітичної діяльності, спеціальних діагностик чи опитувань; поява нових зовнішніх викликів (нові завдання органів управління, нова ситуація, скарги чи пропозиції учасників НВП);

- × формулювання об'єкта та мети ПУР (що саме треба вирішити, виправити, удосконалити, виконати);
- × аналіз релевантної інформації щодо виявленої проблеми (що про це вже відомо (яка є вторинна інформація про проблему); як подібні проблеми вирішувались раніше, в інших організаціях; яку нову інформацію треба отримати);
- × розроблення критеріїв оцінювання рішення (вартість, безконфліктність, реалістичність, вплив на кінцевий результат діяльності організації та специфічні показники конкретної проблеми);
- × генерування варіантів рішень (обговорення з учасниками НВП, спеціалістами, владою; використання досвіду розв'язання проблеми іншими; розроблення моделей рішення за допомогою управлінських інструментів);
- × оцінювання альтернатив за виробленими критеріями та вибір оптимального варіанта;
- × обговорення обраного варіанта рішення з виконавцями, уточнення термінів, умов реалізації, корекція рішення;
- × оформлення остаточного варіанта (розпорядження, наказ, цільова програма, план дій, доручення, делегування повноважень тощо).

Власне, на цьому процес прийняття управлінського рішення завершується. Окремі автори включають до ПУР реалізацію рішення, контроль за його виконанням та оцінювання ефективності. Безумовно, це важливі й необхідні дії, проте ми вважаємо, що ці види діяльності мають відношення до інших управлінських функцій: планування, організації, контролювання, регулювання, аналізу.

Насамкінець зазначимо, що доцільним є використання кваліметричних моделей у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки оцінювання об'єкта (проблеми) за кваліметричною моделлю дозволяє:

- а) розподілити проблему на складові;
- б) оцінити вплив (важливість) кожної складової на розв'язання проблеми;
- в) визначити критерії оцінювання рішення;
- г) знайти оптимальний варіант рішення.

Процес прийняття управлінського рішення завершується оцінюванням його ефективності. Таке оцінювання відтерміноване (оскільки критерієм ефективності рішення є рівень його виконання), проте вже на етапі розроблення рішення доцільно спрогнозувати його потенційну (гіпотетичну) ефективність.

*Як оцінити ефективність управлінського рішення?*

Як відомо, ефективність — це у загальному вимірі відношення прибутку до витрат. Ефективність управлінського рішення теж можна розглядати саме таким чином (як спосіб трансформації ресурсів у результат). Проте важливо враховувати й так звану стратегічну ефективність — рівень досягнення цілі.