**10.1. Зміст і види управлінських рішень**

Важливим резервом підвищення ефективності виробництва по­слуг і продукції підприємств готельно-ресторанного бізнесу є під­вищення якості рішень, які приймаються керівниками всіх рівнів.

Прийняття рішень — це процес, який відбувається впродовж певного часового періоду й здійснюється в кілька етапів. Рішен­ня — це результат вибору з кількох альтернатив, який фіксується письмово чи усно й містить програму дій для досягнення поставле­ної цілі. Рішення є одним із видів розумової діяльності і є виявом волі людини й характеризуються такими ознаками:

• можливістю вибору з множини альтернативних варіантів (як­що відсутні альтернативи, то й відсутній вибір, а відтак — і рішення);

• наявністю мети (вибір без мети не визначається як рішення);

• наявністю вольового акту.

Управлінські рішення передбачають пошук найбільш ефектив­ного й раціонального варіанта для досягнення кінцевого результа­ту. Процес прийняття й реалізації рішень — це послідовна зміна взаємопов'язаних стадій, та етапів дій менеджера, які розкривають технологію розумового пошуку істини й аналізу похибок. До уп­равлінських рішень ставлять такі вимоги, як: всебічна обґрунто­ваність, своєчасність, необхідна повнота змісту, узгодженість з прийнятими раніше рішеннями.

\* Всебічна обґрунтованість рішень означає необхідність прийнят­тя їх на основі максимально повної й вірогідної інформації. Вони повинні охоплювати увесь спектр питань, всю повноту потреб підприємства, враховувати особливості шляхів розвитку галузі й оточуючого середовища, включати аналіз ресурсного забезпечен­ня, науково-технічних можливостей, цільових напрямів розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства.

Своєчасність управлінських рішень означає, що прийняті рішення не повинні відставати від потреб і завдань підприємства, або випереджати їх. Рано прийняті рішення не знаходять відповідних умов для реалізації та розвитку й можуть спровокува­ти виникнення негативних тенденцій. Запізнілі рішення, є не менш шкідливими, тому що не сприяють вирішенню «перезрілих» за­вдань й ще більше посилюють негативні процеси.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати всі сфери діяльності підприємства й напрями розвитку.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу управлінські рішення повинні охоплювати:

• усі цілі підприємства;

• ресурси, які використовуються для досягнення цілей;

• основні шляхи й способи досягнення цілей;

• часові орієнтири досягнення цілей;

• порядок взаємодії окремих підрозділів і виконавців;

• організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішень.

Узгодженість з прийнятими раніше рішеннями означає не­обхідність дотримання поваги до положень, законодавчих актів, прийнятих раніше постанов та розпоряджень. На рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу узгодженість необхідна для здійс­нення послідовної науково-технічної, ринкової й соціальної полі­тики, чіткого функціонування виробничих процесів.

Визначальним моментом є умови, в яких приймаються рішення. Рішення можуть прийматись або в умовах визначеності, або в умовах ризику (невизначеності). В умовах визначеності менеджер порівняно впевнений у результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику, мак­симум, що може зробити менеджер — визначити ймовірність успіху для кожної з альтернативи. У цьому разі важливе значення мають йо­го професійна підготовка, ерудованість, досвідченість та інтуїція.

Рішення класифікуються за рядом ознак, а саме (схема 10.1):

• за функціональним змістом;

• за характером завдань;

• за рівнем ієрархії;

• за характером організації розробки;

• за характером цілей;

• за причиною виникнення;

• за вихідними методами розробки;

• за організаційним оформленням.

За функціональним змістом або щодо загальних функцій менед­жменту управлінські рішення можуть бути: планові, організаційні, контролюючі, прогнозуючі. Ці рішення пов'язані з аналогічними функціями управління й спонукають до дії у цих напрямах.

За характером вирішуваних завдань рішення поділяють на: еко­номічні, організаційні, технологічні, технічні, екологічні та ін. Най­частіше управлінські рішення пов'язані не з одним, а з кількома за­вданнями й мають комплексний характер.

За рівнем ієрархії управлінські рішення бувають вищого, серед­нього та нижчого рівнів.

Залежно від організації розробки рішень вони можуть бути од­ноосібні, колегіальні й колективні, а за характером цілей поточні, тактичні й стратегічні.

За причиною виникнення управлінські рішення поділяють на: ситуаційні (пов'язані з характером обставин), за розпорядженням вищого керівництва, програмні (пов'язані з включенням об'єкта управління до структури програмно-цільових заходів), ініціативні (пов'язані з виявом ініціативи виробництва додаткових видів по­слуг чи нових видів кулінарної продукції), епізодичні й періодичні (наприклад, обслуговування непередбачуваних груп туристів).

Важливою класифікаційною ознакою є вихідні методи розробки рішень. До їх числа відносять: графічні (сіткові моделі організації виробництва готельних послуг чи кулінарної продукції ресторанів, графіки виходу на роботу працівників, структурні та технологічні схеми надання послуг та виготовлення продукції), математичні (формалізована уява про співвідношення, пропорції, терміни ре­алізації, наявність ресурсів), евристичні (пов'язані з використанням експертних оцінок щодо якості послуг і продукції).

За організаційним оформленням управлінські рішення поділя­ють на: орієнтуючі (визначають напрям розвитку), гнучкі (зміню­ються відповідно до умов функціонування підприємств), норма­тивні (визначають параметри здійснюваних процесів).

У практичній діяльності підприємств усі рішення певним чином взаємопов'язані. Одиничні важливі рішення майже напевне перед­бачають прийняття рішень менш значних. При цьому масштабні рішення мають значення для всього підприємства в цілому, а не для окремих структурних підрозділів.