

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Кафедра психології



ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Курс лекцій

для студентів денної/заочної форми навчання
спеціальності 053 «Психологія»

Ступінь «Магістр»
ОКР «Спеціаліст»

Мукачево
МДУ 2016

УДК 65:351.077.6

ББК 60.8 Я 73

*Розглянуто та рекомендовано до друку Науково-методичною
радою Мукачівського державного університету
протокол № 4 від 15.12.2016р.*

*Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри психології
протокол №3 від 25.10.2016 р.*

Укладач

Юрков О. С. – к.в.н., к. пед. н. ст. викладач кафедри психології
Мукачівський державний інверситет

Рецензент

Лизанець А. Г. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та
управління економічними процесами МДУ

Ю75

Теорії прийняття рішень: курс лекцій для студентів денної/заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія», ступінь «Магістр», ОКР «Спеціаліст» / укладач О.С. Юрков. – Мукачево: МДУ, 2016. – 135 с. (6.7. д.а.)

Курс лекцій «Теорії прийняття рішень» містить 9 тем, що розкривають: процеси управління і загальні основи управлінських рішень; людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень; технологію і моделі процесу розробки управлінських рішень; стратегічні рішення і стратегічну діагностику середовища організації, методологію, організацію та евристичні методи розробки і прийняття рішень; аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень; розробку і вибір управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику; організацію, планування і контроль виконання управлінських рішень.

Рисунки, таблиці, контрольні запитання та завдання, тестові завдання, базова і допоміжна література, додатки допомагають усвідомити і засвоїти основи дисципліни.

Курс лекцій призначений для студентів спеціальності «Психологія» ОКР «спеціаліст» і ступеня «магістр» денної та заочної форми навчання.

© МДУ

© Юрков О.С., 2016

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Програма навчальної дисципліни.....	7
Розділ 1. Загальні засади теорій прийняття рішень.....	8
Тема 1. Процес управління і управлінські рішення.....	8
1.1. Управління як процес.....	8
1.2. Теоретичні основи рішень.....	10
1.3. Класифікація управлінських рішень.....	12
Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень.....	17
2.1. Місце людського фактору у процесі прийняття рішень.....	18
2.2. Особливості стилів прийняття управлінських рішень.....	22
Тема 3. Технологія і моделі процесу розробки управлінських рішень.....	30
3.1. Технологія розробки рішень.....	30
3.2. Моделювання процесу розробки рішень.....	34
3.3. Неформальні аспекти розробки рішень.....	34
Тема 4. Стратегічні рішення.....	38
4.1. Стратегічний менеджмент та його роль у діяльності організації.....	38
4.2. Стратегія - як сукупність управлінських рішень щодо перспективи розвитку організації.....	44
4.3. Стратегічні і тактичні рішення, їх особливості та взаємозв'язок.....	51
Тема 5. Стратегічна діагностика середовища організації.....	54
5.1. Вплив факторів зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень.....	54
5.2. Модель п'яти конкурентних сил (за М. Портером).....	61
5.3. Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.....	63
Розділ 2. Методи прийняття, організація та контроль виконання рішень.....	66
Тема 6. Методологія, організація та евристичні методи прийняття рішень.....	66
6.1. Методологія процесу розробки рішень.....	66
6.2. Організація розробки рішень.....	68
6.3. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.....	70
6.4. Організація та ефективність використання експертних оцінок.....	78
Тема 7. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень.....	84
7.1. Систематичний аналіз в теорії прийняття УР.....	84
7.2. Традиційні методи економічного аналізу.....	86

7.3. Математичні методи в економічному аналізі	87
7.4. Багатопланові аналітичні методи	89
Тема 8. Розробка і вибір управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику	94
8.1. Поняття умов невизначеності та ризику. Ризики та заходи по їх зменшенню	94
8.2. Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику	99
8.3. Психологія поведінки у ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень	101
Тема 9. Організація, планування і контроль використання управлінських рішень	107
9.1. Організація виконання управлінських рішень.....	107
9.2. Планування виконання управлінських рішень	110
9.3. Контроль виконання управлінських рішень	112
Тестові завдання	118
Список використаних та рекомендованих джерел	130

ВСТУП

Існування будь-якої організації пов'язано з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Аналіз літератури показує, що на рівні підприємств і об'єднань число документально оформлених рішень досягає в середньому трьохсот в рік. При цьому до 257 рішень можна було б не приймати через їх нездійсненність. Відбувається це з різних причин: безглуздості цілей, низького контролю за виконання рішень, рішення не мають конкретного змісту, термінів виконання, конкретних виконавців, браку ресурсів на їх реалізацію тощо. Це свідчить, що які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності. Тому організація глибокого опрацювання управлінських рішень, грамотне оформлення та дотримання методологічних принципів проведення цієї роботи передбачають особливу актуальність. Все це зумовлено введення дисципліни «Теорії прийняття рішень» у програму підготовки психологів ступені «магістр» і ОКР «спеціаліст».

Метою дисципліни «Теорія прийняття рішень» є – формування ґрунтових теоретичних знань з основ теорії прийняття рішень, які здатні забезпечити ефективну діяльність трудового колективу.

Завданнями викладача, реалізація яких забезпечить досягнення цієї мети є:

- 1) ознайомити студентів з загальними засадами теорії прийняття рішень, впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на реалізацію альтернатив, розробкою управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику;
- 2) поглибити знання студентів з психологічних аспектів управлінських рішень;
- 3) сформувати системне уявлення про методи прийняття, оцінки, організації та контролю виконання управлінських рішень;
- 4) виховувати в них зацікавленість у необхідності вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності;
- 5) формувати у студентів навички діяти відповідно своїх професійних обов'язків у конкретних ситуаціях;
- 6) уміння використовувати набуті знання у практичній професійній діяльності.

В результаті вивчення даного курсу студент повинен:

Знати:

- 1) загальні засади теорії прийняття рішень;
- 2) технологію процесу розробки управлінських рішень;
- 3) вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на реалізацію альтернатив;
- 4) методи прийняття, оцінки, організації та контролю виконання управлінських рішень.

Вміти:

- 1) використовувати свої знання під час розв'язання конкретних практичних задач, обґрунтувати кожний стан розв'язання відповідними теоретичними положеннями курсу, обирати найкращий шлях розв'язання;
- 2) проводити порівняльний аналіз методів та відповідних результатів;
- 3) давати конкретні рекомендації щодо застосування методів розв'язання задач прийняття рішень в конкретній ситуації;
- 4) самостійно реалізувати процес прийняття рішень, порівнюючи різні підходи.

Враховуючи обмеженість підручників і посібників з дисципліни «Теорії прийняття рішень» підготовлено курс лекцій, який складається з двох розділів. У розділі 1 – «Загальні засади теорій прийняття управлінських рішень», розглянуто процес управління і управлінські рішення; людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень; технології і моделі процесу їх розробки різними школами; стратегічні рішення та стратегічна діагностика середовища організації, що використовується для прийняття рішень.

Розділ 2 – «Методи прийняття, організації та контроль виконання управлінських рішень» містить матеріал, що дає можливість ознайомитись і навчитись використовувати на практиці різноманітні методи прийняття управлінських рішень: евристичні, аналітичні, в умовах невизначеності та ризику, а також питання організації, планування і контролю виконання управлінських рішень.

При написанні курсу лекцій використано матеріали досліджень управлінських рішень І.Б.Гевко, В.О.Василенко, В.С. Колпакова, Ю.Є. Петруні та роботи провідних вчених: О.Є.Кузьміна, О.Г.Мельник, В.М. Колпакова,, В.В.Стаднік, М.А.Йохна, Л.Е.Орбан – Лембрик, Ф.І.Хміля та інших.

Програма навчальної дисципліни
Змістовий модуль 1. Загальні засади теорій прийняття управлінських рішень.

Тема 1. Процес управління і управлінські рішення

Управління як процес. Взаємозв'язок загальних функцій управління і їх взаємодія в процесі здійснення управління.

Поняття «управлінське рішення», «прийняття рішення». Комплексний характер управлінських рішень. Мета, задачі управлінських рішень. Вимоги до рішень. Типові помилки та причини невиконання рішень.

Класифікація управлінських рішень.

Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень.

Особистісні фактори: психічні процеси, психічні стани й психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень. Особливості мислення керівників. Специфічний вплив темпераменту, віку, досвіду, статі на процес прийняття управлінських рішень.

Класифікація стилів прийняття рішень за ознаками, а саме:

- співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки й характеристики альтернатив;

- ступінь участі підлеглих у процесі прийняття рішень;

- рівень організації управлінських рішень.

Неформальні аспекти розробки рішень.

Тема 3. Технологія і моделі процесу розробки управлінських рішень.

Поняття «Технологія розробки рішень». Типовий процес розробки рішень:

1) попереднє формулювання задачі;

2) вибір критеріїв оцінки ефективності рішення;

3) збір інформації;

4) розробка можливих варіантів(альтернатив)рішення задачі;

5) складання математичних моделей;

6) зіставлення варіантів за критерієм ефективності та вибір альтернатив;

7) прийняття рішення

8) реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Моделювання процесу розробки рішень.

Тема 4. Стратегічні рішення

Стратегічний менеджмент та його роль у діяльності організації. Структура стратегічного менеджменту.

Поняття «стратегія». Класифікація стратегій та їх характеристика.

Стратегічні і тактичні рішення, їх особливості та взаємозв'язок.

Тема 5. Стратегічна діагностика середовища організації

Поняття «фактори середовища». Характеристика факторів зовнішнього середовища прямої і непрямой дії. Модель п'яти конкурентних сил (за М.Портером).

Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства. Діагностика внутрішнього середовища організації.

Змістовий модуль 2. Методи прийняття, оцінки, організація та контроль виконання управлінських рішень.

Тема 6. Методологія, організація та евристичні методи розробки і прийняття рішень.

Методологія процесу розробки рішень. Класифікація методів, що використовуються при розробці рішень.

Організація розробки рішень. Принципи організації розробки рішень. Функції, що виконуються керівником по організації розробки рішення.

Евристичні методи розробки та прийняття рішень: метод «прямої мозкової атаки», метод «635», метод морфологічного аналізу, метод голосування «За-проти», метод сценарію, метод «ключових питань», методи експертних оцінок.

Тема 7. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень

Системний аналіз в теорії прийняття рішень: сутність, мета, особливості, характерні ознаки, переваги.

Традиційні методи економічного аналізу. Математичні методи в економічному аналізі: методи елементарної математики, класичні методи математичного аналізу, статистичні методи, методи математичного програмування, дослідження операцій.

Багатопланові аналітичні методи.

Тема 8. Розробка і вибір управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Методи оцінки рішень.

Поняття умов невизначеності та ризику. Ризику та заходи їх зменшенню. Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Ефективність рішень та потреба в їх оцінюванні. Економічна оцінка управлінських рішень. Показники оцінки рішень.

Тема 9. Організація і контроль виконання управлінських рішень.

Етапи процесу виконання рішення:

- 1) доведення задач до виконавців;
 - 2) підготовка виконавців до виконання задач;
 - 3) спонукання виконавців до ефективного виконання задач.
- Значення, функції, види та методи контролю.

Розділ 1. Загальні засади теорій прийняття управлінських рішень

Тема 1. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ І УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Питання, які виносяться на розгляд

- 1.1. Управління як процес.
- 1.2. Теоретичні основи рішень.
- 1.3. Класифікація управлінських рішень.

Ключові поняття до теми

Управління, менеджмент, суб'єкт управління, об'єкт управління, процес управління, функції управління, управлінське рішення, альтернатива, прийняття управлінського рішення, система управління, вимоги до рішень, типові помилки прийняття управлінських рішень, причини невиконання рішень.

Література

Базова

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О Василенко – К:ЦУЛ, 2002. – с.10-15.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник / І.Б.Гевко. – К: Кондор, 2009. – с. 8-21.
3. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / Ю.Є. Петруня , В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – с.8-22.

Допоміжна

4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге , вип., доп. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К: Академвидав, 2007. – 464 с.
5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебное пособие / В.М. Колпаков. – К: МАУП, 2000 – 256 с.
6. Колпаков В.М. Методы управления: Учебное пособие / В.М. Колпаков. – К: МАУП, 1997. – 160с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
8. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. Вид. 2-ге, вип., доп. / В.В.Стадник, М.А. Йохна. – К. :Акдемвидав, 2007. – 472 с.
9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль . – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
- 10.Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачево: МДУ, 2013. – 193 с.

1.1. Управління як процес

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку зі зміною обставин.

Управляти можна технічними, соціальними, економічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

Менеджмент (англ. Manage – управляти, лат. manus – рука) – цілеспрямований вплив на колектив працівників, або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах.

Управління передбачає наявність суб'єкта і об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок (Рис 1.1).

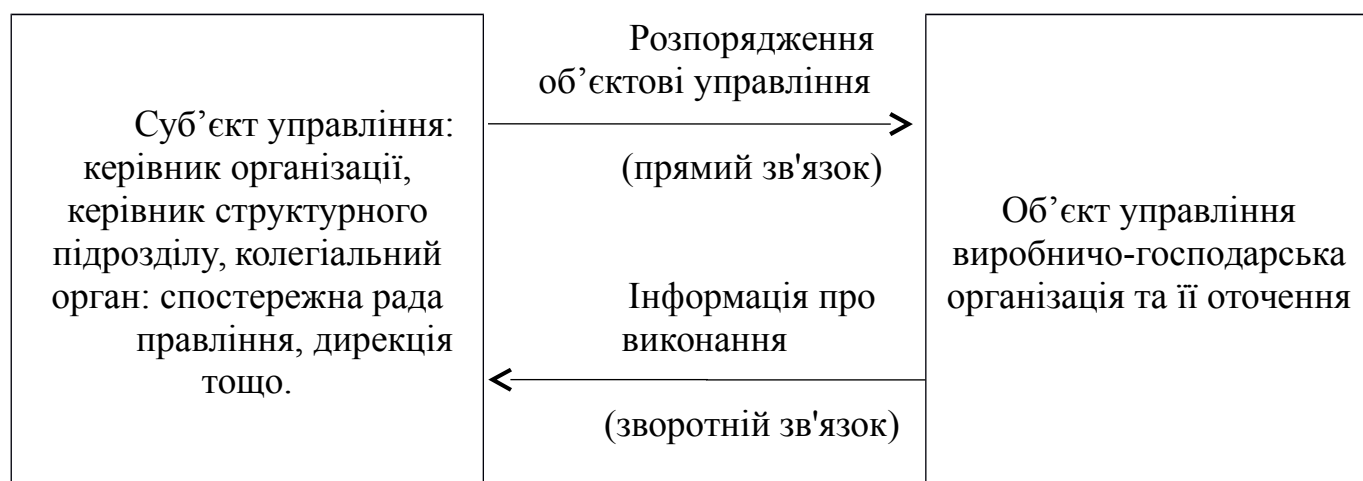


Рис. 1.1 Загальна схема процесу управління

Управління в узагальненому вигляді припускає здійснення суб'єктом управління ряду послідовних операцій:

- 1) підготовка і прийняття рішення;
- 2) реалізація (виконання) рішення;
- 3) контроль виконання рішення.

Ці операції формують процес управління.

Процес управління – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності суб'єктів управління, які забезпечують управлінський вплив на об'єкт управління.

Реалізація етапів управління супроводжується комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями.

Процес управління передбачає виконання певних функцій.

Функції управління (лат. function – виконання) – види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.

Функції управління сформувалися в процесі поділу і спеціалізації праці. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Нині в теорії управління існує кілька класифікацій функцій

управління. По аналізу змісту виконуваних робіт, виділяють загальні та конкретні (часткові) функції.

До загальних функцій управління відносять:

- планування;
- організування;
- мотивування;
- контролювання;
- координування.

Загальні функції визначають спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності господарюючого суб'єкта.

Конкретна функція управління відокремлена відповідно до завдань управління діяльністю організації, або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямованістю на конкретні чинники виробництва. До них відносять:

- управління інноваціями;
- управління виробництвом;
- управління фінансами;
- управління маркетинговою діяльністю;
- управління персоналом та ін.

Конкретні функції управління тісно переплітаються, взаємопроникаючи і доповнюючи одна одну. При чому вони реалізуються через загальні функції.

Наприклад, управління відділом кадрів включає:

- планування роботи відділу кадрів;
- формування організаційної структури відділу кадрів;
- мотивування працівників відділів кадрів;
- контролювання результатів роботи;
- регулювання шляхом усунення виявлених в процесі контролювання недоліків.

Основою процесу управління є управлінські рішення.

1.2. Теоретичні основи рішень

Одним з найбільш відповідальних видів роботи, яку в процесі управління виконують керівники та інші посадові особи є розробка й прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення (УР) – це вибір однієї з альтернатив впливу на об'єкт управління, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий.

Альтернатива – це необхідність вибору між двома або кількома можливостями, які є взаємовиключними.

Під прийняттям управлінського рішення можна розуміти творчий процес його розробки та вибору, тобто це волевиявлення керівника, спрямоване на формування послідовності дій і вибір альтернативи, де певним чином

поєднуються тверезий математичний підхід, логіка, емоції, воля, мотивація, інтереси і функціональні обов'язки керівника.

Управлінське рішення має комплексний характер:

- у правовому відношенні – це владний акт управління, в якому керівник висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі несприятливі наслідки;
- є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей;
- є психологічним актом являє собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля;
- з інформаційного погляду є результатом опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів найкращого.

Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на об'єкт управління, що реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненню цілей організації. Досягнення цих цілей передбачає рішення задач, що складають зміст і послідовність дій.

Основними задачами є:

- створення інформаційної бази для прийняття своєчасних рішень;
- визначення обмежень і критеріїв;
- організація діяльності підлеглих (хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці, коштів, в якому порядку, з яким розподілом обов'язків прав і відповідальності, за яким контролем, яких результатів слід очікувати., порядок взаємодії, забезпечення контролю.

Для своєчасного прийняття рішення необхідно мати **систему управління**, яка включає:

- органи управління;
- методи управління;
- засоби управління (автоматизовані системи управління).

Управлінське рішення має відповідати певним **вимогам**:

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, з орієнтацією на нормативні документи.
2. Директивність. УР передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.
3. Своєчасність. Характеризується правильним вибором моменту прийняття УР. Актуальність рішення різко змінюється, якщо проблема у зв'язку із зволіканням уже не піддається розв'язанню.
4. Адресність. Кожне рішення повинно мати чітко визначеного одного або кількох виконавців.
5. Конкретність передбачає ставлення чітких завдань, конкретних термінів виконання, кількісні та якісні показники результатів.
6. Необхідна повнота характеризується цілком передбачати основні шляхи і засоби її досягнення, порядок взаємодії, забезпечення та контроль за виконанням.

7. Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.
8. Правомірність рішення означає відповідність УР чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.
9. Комплексність УР полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного).
10. Гнучкість УР передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації.

Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, найхарактернішими з яких є:

- зумовленість рішення емоціями, імпульсивністю;
- розгляд лише позитивних варіантів, неврахування розумного ризику;
- надання переваги при прийнятті рішень бажанням, припущенням, а не достовірній інформації;
- поспішність зумовлена дефіцитом часу;
- неправильне тлумачення фактів тощо.

Причини невиконання рішень:

1. Приймається багато рішень з одного питання. Тому, частина з них не виконується. Це підриває авторитет рішень.
2. В прийнятті рішення не враховують попередній або дублюють існуючий організаційний порядок.
3. Приймаються псевдо рішення, які не мають конкретного змісту (формулювання типу «звернути увагу», «посилити», «загострити» тощо).
4. Визначаються нереальні (мобілізуєчі терміни).
5. Низький контроль за виконанням управлінських рішень.
6. Непередбаченість обставин.
7. Низька якість рішень.
8. Вина виконавців.
9. Брак ресурсів на їх реалізацію.

Таким чином, управлінське рішення в організації – творчий акт суб'єкта управління (керівник, відділ, колектив), що визначає програму діяльності працівників по ефективному рішенню проблеми на основі знань суб'єктивних законів функціонування об'єкта управління та аналізу інформації про його стан.

1.3. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками. Така класифікація дає змогу визначити зміст, роль, місце кожного рішення в управлінні організацією і представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Види управлінських рішень		
№	Критерій	Вид
1.	За сферою охоплення	<ul style="list-style-type: none"> - загальні - що стосуються всієї організації; - часткові - ці рішення пов'язані з конкретними підрозділами, службами, проблемами тощо.
2.	За характером мети	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічні - що визначають головні лінії розвитку; - тактичні (поточні) - що приймаються та реалізуються протягом короткого термінового періоду.
3.	За джерелом виникнення рішення	<ul style="list-style-type: none"> - ініціативні; - по розпорядженню; - за пропозицією «знизу».
4.	За способом доведення рішень	<ul style="list-style-type: none"> - усні; - письмові.
5.	а суб'єктом, що приймає рішення	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальні - приймаються особисто керівником; - колективні - приймаються загальними зборами; - колегіальні - розробляються групою фахівців, а приймаються колегіальними органами (радами, правліннями та ін.).
6.	За мірою унікальності	<ul style="list-style-type: none"> - традиційні; - новаторські.
7.	За методами розробки	<ul style="list-style-type: none"> - кількісні - включають методи математичного програмування, статистичні методи; - евристичні - засновані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань керівника.
8.	За наявністю інформації, що є в розпорядженні у керівника суб'єкта управління	<ul style="list-style-type: none"> - визначені - приймаються в умовах володіння повної інформацією; - ймовірнісні - приймаються в умовах невизначеності, тобто при відсутності необхідної інформації з проблемами.
9.	За цільовою направленістю	<ul style="list-style-type: none"> - одноцільові; - багатоцільові.
10.	За функціональною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> - економічні - стосуються фінансів, інвестицій, заробітної плати, використання кредитів тощо; - соціальні - направлені на поліпшення умов праці та відпочинку членів колективу; - технічні - приймаються для розроблення нових технологій, заміна технологічного обладнання тощо; - організаційні - направлені на поліпшення організації праці, вдосконалення нормативів,

		норм.
		Продовження таблиці 1.1.
11.	За періодами дії	- довготривалі (перспективні); - оперативні.
12.	За станом свідомості керівника	- усвідомлені - прийняті в звичайному стані свідомості (раціональні, засновані на судженнях); - слабо усвідомлені - прийняті у звичайному стані свідомості, але обрані на основі інтуїції; - неусвідомлювані - прийняті в трансовому стані свідомості (стані віри, стані афекту, при застосуванні наркотиків, алкоголю, кодування).
13.	За методами	- стандартні; - нестандартні.
14.	За ступенем нормалізації	- добре структуровані; - слабо структуровані; - неструктуровані.

За сферою охоплення – загальні, що стосуються всієї організації, часткові, адресовані визначеному підрозділу.

За характером мети – стратегічні, що визначають головні лінії розвитку суб'єкта; тактичні (поточні), що передбачають рішення більш скромних задач.

За джерелом виникнення рішення ділять на **ініціативні, по розпорядженню, за пропозицією «знизу»**. У психологічному аспекті найбільшу складність становить ситуація розробки рішення за розпорядженню, оскільки систематичне «нав'язування рішень може нанести збиток вияву ініціативи підлеглих;

За способом доведення рішень – усні та письмові;

За суб'єктом, що приймає рішення, - індивідуальні, колективні та колегіальні. Перші приймаються особисто керівниками, другі – колективами підприємств та організацій, треті – колегіальними органами (радами, правліннями та ін);

За мірою унікальності – традиційні та новаторські. Новаторські рішення відрізняються специфікою в побудові процесу прийняття рішень і змістом окремих їх етапів;

За методами розробки – кількісні рішення, що включають методи математичного програмування, статистичні методи, а також **евристичні** рішення, засновані на використанні логіки, інтуїції, досвіду, знань керівника. Використання методів математичного програмування дозволяє за заздалегідь заданими параметрами знаходити оптимальне рішення;

За наявністю інформації, що є в розпорядженні суб'єкта управління рішення поділяються на **визначені**, які приймаються в умовах володіння повної інформацією; **ймовірнісні** – такі, що приймаються в умовах невизначеності, тобто при відсутності необхідної інформації з проблеми;

За цільовою направленістю – одноцільові, багатоцільові;

За функціональною ознакою – (змістом) рішення бувають **економічні, соціальні, технічні, організаційні**. Економічні рішення пов'язані з

підвищенням ефективності виробництва, вдосконаленням підприємства. Соціальні рішення направлені на поліпшення умов праці та відпочинку членів колективу підприємства та інше. Технічні рішення приймаються для вдосконалення технічної політики і технології виробництва, скорочення застосування ручної праці тощо. Організаційні рішення направлені на поліпшення організації праці, вдосконалення нормативів, норм;

За періодами дії – довготривалі (перспективні) та оперативні. Перспективні рішення визначають в загальних рисах, вони лише задають напрям для реалізації певної мети. Оперативні рішення передбачають заходи по реалізації прогнозів розвитку подій (конкретні види робіт, терміни їх виконання та виконавців);

За станом свідомості керівника – усвідомлені, прийняті в звичайному стані свідомості (раціональні, засновані на судженнях) слабо усвідомлені, прийняті в звичайному стані свідомості, але обрані на основі інтуїції або «шостого почуття» та неусвідомлювані, прийняті в трансовому стані свідомості (особливих гіпнотичних станах; стані віри або любові; стані афекту; психоделічного гіпнозу, що виникає при застосуванні наркотиків, алкоголю, кодування).

За методами, що використовуються, виділяються рішення стандартні та нестандартні. За даними зарубіжної практики, близько 90% рішень приймаються за типовими ситуаціями. До таких ситуацій відносять ті, що пов'язані із закупівлею товарів, формуванням асортименту, підбором кадрів й інше. Деякі їх рішення застосовується відома модель з внесенням необхідних коригувань на специфічні особливості. Це робиться тому, що абсолютне повторення ситуацій практично не буває. До тих, що не програмуються, відносяться рішення, які приймаються в нових ситуаціях. Вони можуть носити разовий, творчий характер, багато в чому залежать від здорового глузду та інтуїції (наприклад, розробка нових технологій, виробів, формування нової структури).

За ступенем нормалізації: добре структуровані, слабо структуровані, неструктуровані. Під структуризацією розуміється можливість кількісного вираження залежностей між елементами ситуації. Добре структурованими вважаються проблеми, в яких залежності між елементами ситуації можуть набувати чисельних значень або символів. При рішенні добре структурованих проблем добре використовується кількісні методи аналізу: лінійного, нелінійного, динамічного програмування, теорії масового обслуговування, теорії ігор, методологія яких відома як «дослідження операцій». Слабо структурованими є проблеми, як правило, складні, відмінні, насамперед якісними залежностями елементів ситуації. Однак, слабо структуровані (або змішані) проблеми містять як якісні, так і кількісні елементи при переважаючому складі перших. Це область застосування системного аналізу. У розв'язанні подібних проблем виключається можливість побудови моделей, але не завжди. Все залежить від конкретної ситуації та прийнятності поєднання кількісних та евристичних методів. Неструктуровані (або якісно виражені)

проблеми містять лише описи найважливіших ресурсів, однак і характеристик, кількісні залежності між якими абсолютно невідомі. Розв'язання проблем неструктурованих проводиться з використанням евристичних методів, заснованих на інтуїції, логіці, теоретичних міркуваннях, досвіді, професіоналізмі особи або колегіального органу суб'єкта управління. Це найбільш численний клас проблем. У процесі структуризації проблем необхідно звести до мінімуму кількість елементів, що не формалізуються, з таким розрахунком, щоб проблема набула більш певного характеру.

Висновки

1. Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку зі зміною обставин. Різновидом управління, який стосується лише управління людьми - є менеджмент.
2. Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників, або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей у ринкових відносинах.
3. Управління передбачає наявність суб'єкта, об'єкта управління та прямих і зворотніх зв'язків.
4. Процес управління – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності суб'єктів управління: підготовка і прийняття рішення; реалізація (виконання) рішення; контроль виконання рішення. Ці етапи тісно пов'язані з функціями управління.
5. Управлінське рішення (УР) – це вибір однієї з альтернатив впливу на об'єкт управління, тобто це модель, в якій із певного числа варіантів вибирається кращий.
6. Управлінське рішення має комплексний характер, має відповідати певним вимогам. Прийняття управлінських рішень нерідко супроводжується типовими помилками, що призводить до причин невиконання рішень.
7. Управлінські рішення класифікують за багатьма ознаками, що дає змогу визначити зміст, роль, місце кожного рішення в управлінні організацією.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте управління як процес. Яке місце займає рішення в циклі управління?
2. Що таке функції управління? Який зв'язок між функціями управління і етапами процесу управління?
3. Охарактеризуйте сутність, мету, задачі УР.
4. Назвіть вимоги, які ставлять до УР.
5. Які типові помилки прийняття УР?
6. Назвіть причини невиконання УР.
7. Наведіть класифікацію управлінських рішень.

Тема 2. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень.

Питання, які виносяться на розгляд

- 2.1. Місце людського фактору у процесі прийняття рішень.
- 2.2. Особливості стилів прийняття управлінських рішень.

Ключові поняття теми

Психічні процеси, психічні стани, психічні властивості, темперамент, стиль керівництва, стилі прийняття рішень.

Література

Базова

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О. Василенко – К. : ЦУЛ, 2002. – с.49-61.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – с.11-14.
3. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – с.23-33.

Допоміжна

4. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений.: Учебное пособие. / В.М. Колпаков. – К. : МАУП, 2000, – 256с.
5. Орбан – Лембрик Л.Е. Психологія управління.: Посібник. / Л.Е. Орбан – Лембрик . – К. : Академвидав, 2003. – 568с.
6. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навчальний посібник. / Ю.Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2012. – 416с.
7. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачево: МДУ, 2013. – 193с.

Ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається передусім людьми: керівники, менеджери розробляють і приймають рішення, інші забезпечують їхню реалізацію, треті – виконують прийняті рішення. Відношення між учасниками цього процесу базуються на людському поведженні, його психологічній сутності, індивідуальності, їх базових і програмуючих властивостях.

Іншими словами, ефективність виробничо-господарських та управлінських процесів визначається людським фактором.

Фактор (від лат. factor – той, що робить, factio – роблю) – це умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу.

Людський фактор – це поняття, використовуване в соціально-економічних дисциплінах для характеристики комплексу факторів, які визначально впливають на ефективність суспільного виробництва, і пов'язані з

мотивацією, системою цінностей, індивідуально-психологічними особливостями, матеріальними і духовними умовами існування людини.

2.1. Місце людського фактору у процесі прийняття управлінських рішень

Рішення розробляють, приймають, реалізують і контролюють люди. При цьому у своїй діяльності, поведінці вони керуються певними уявленнями, мотивами, цілями, настроями та емоціями. Відомий науковець Н.Енкельман говорив, що «в конфлікті почуття і розуму завжди перемагає почуття». Виходячи з цього рішення загалом значною мірою залежить від природи, психіки конкретних людей. І якщо це так, то досліджувати процес прийняття рішень доцільно саме через дослідження людей, переважно їхнього психічного стану, тобто за допомогою психології взагалі і психології управління окремо.

Психологія вивчає: *психічні процеси, психічні стани (спокій, схвильованість, тощо), психічні властивості (наполегливість, рішучість та ін.), та індивідуально-психологічні особливості (темперамент, характер, здібності).* До **людського фактору** також відносять: *вік, стать, життєвий (професійний) досвід, тактика поведінки суб'єкта, його професійні та ділові якості.* (див. Рис. 2.1.)



Рис. 2.1. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Крім людського фактору на процес прийняття управлінських рішень впливають також такі чинники, як: середовище прийняття рішення,

інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень, можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям і місії організації.

Психічні процеси поділяються на: пізнавальні, емоційні, вольові та мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішення мають пізнавальні або когнітивні процеси, а саме: відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, інтуїція, увага.

Мислення керівників має деякі **особливості**, зокрема:

- *глибина мислення* – свідчить про вміння передбачати найбільш віддалені від поверхні причинно-наслідкові зв'язки;
- *широта мислення* – відображає вміння бачити гаму (багатогранність) взаємозв'язаних явищ в цілому, не виділяючи з них яку-небудь проблему і не займаючись лише нею;
- *гнучкість мислення* – проявляється у вмінні відступати від улюблених та випробуваних стереотипів рішень, вміння оригінально мислити;
- *швидкість мислення* – це «швидкість» думки від аналізу до формування рішень і визначається часом, протягом якого людина справляється з виконанням певних завдань;
- *критичність мислення* – полягає в умінні керівника суворо оцінювати свої думки, виявляти в них сильні та слабкі аспекти, не приймати за істину кожену догадку, а піддавати її сумніву і перевіряти;
- *послідовність мислення* – передбачає вміння людини дотримуватися логічних правил і не суперечити собі в міркуваннях, доводити і обґрунтовувати свої оцінки і висновки;

Керівники при прийнятті рішень відрізняються і стилем мислення. Серед найтипівіших **стилів мислення** людини виокремлюють:

- *системний стиль*. Головне для нього визначення методу розв'язання завдання, розчленування проблеми на окремі компоненти;
- *інтуїтивний стиль*. Мислення відбувається дуже швидко, є згорнутим і мало усвідомленим, без чіткого вираження етапів. Воно схоже на раптовий акт пізнання, що здійснюється без достатніх логічних підстав. Таким є миттєво знайдений спосіб розв'язання задачі, над якою тривалий час міркували.
- *рецептивний* (лат. *reception* – прийняття) *стиль*. Йому властива концентрація уваги на окремих деталях проблеми;
- *перцептивний* (лат. *perceptio* пізнання) *стиль*. Для нього характерне намагання встановити відносини між різними частинами проблеми.

Психічні стани. Вони лежать в основ реакції особистості на внутрішні та зовнішні стимули, спрямовані на досягнення деякого корисного результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини. Результати економічно-психологічного аналізу показують, що під дією позитивних емоцій керівники применшувати значущість негативних наслідків і перебільшувати значущість виграшних.

Психічні властивості. Психічні властивості можна розділити на два класи: *загальні та індивідуальні*.

До перших належать найбільш типові й фундаментальні особливості психіки, властиві всім людям. Наприклад обмежена швидкість переробки інформації людиною. Одна з причин цього явища полягає в тому, що короткочасна пам'ять людини має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень. Як показали експерименти, людина одночасно може тримати в короткочасній пам'яті не більше 7 ± 2 змістових одиниць інформації, що призводить до явища «діагностичного збідніння».

До індивідуальних властивостей зараховують, наприклад, індивідуальні порогові відчуттів, особливостей сприймання, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо.

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людини сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів. Вважають, що інтелект лише на 15% визначає якість управлінських рішень.
2. Усі індивідуальні якості людей взаємозалежні й невіддільні одна від одної. Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо.

Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції «конкурують» з розумом і логікою. Тому стає зрозумілим «амплітудне» прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних до логічних і розрахованих. Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу.

Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Використовується так званий «дар божий», «шосте чуття». Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень.

Рішення, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але в їх основі лежить знання й достатньо осмислений досвід минулого. Однак здоровий глузд не виявляється «системно» й «автоматично», тому даний спосіб прийняття рішень теж не дає «гарантій». Оскільки рішення приймаються людьми, то «людський фактор» у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе.

Досвід менеджера є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі «інтуїтивного», «емоційного», та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити ступінь «збігу ситуацій» -

минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду.

Розглядаючи феномени впливу особистісних якостей керівника на процес розробки управлінського рішення, слід урахувати склад та різний ступінь прояву окремих особистісних якостей.

Темперамент керівника має специфічний вплив на якість управлінських рішень. По темпераменту виділяють такі типи менеджерів:

1. *Холеричний тип*. Характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки управлінського рішення. Рішення часом мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю.
2. *Сангвінічний тип*. Характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробці управлінського рішення.
3. *Флегматичний тип*. Характеризується бажанням отримати великий (надлишок) обсяг інформації та думок щодо проблеми. Рішення характеризуються високим рівнем безпеки і обдуманості.
4. *Меланхолійний тип*. Характеризується високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення. Рішення, прийняте меланхоліком, відрізняється детальною опрацьованістю і реальністю виконання. Меланхоліки приймають ефективні рішення в галузі стратегічного планування, конструювання тощо. Робота в напружених ситуаціях їм протипоказана.

Управлінські мотиви (потреби) можуть бути відсутні у людей або мати різну збуджуючу силу. Немало є й таких, які бачать свою життєву перспективу саме у керівництві людьми і концентрують зусилля для просування по службі. Наявність управлінських мотивів (потреб) – необхідна умова призначення кандидата на керівну посаду.

Крім потреб керівник повинен володіти **здібностями до управління**. Найважливіші з них: діагностичні, творчі і організаторські. *Діагностичні* здібності дозволяють формувати чітке уявлення про теперішнє і майбутнє організації; *творчі* – виробляти рішення, адекватні задачам організації; *організаторські* – забезпечувати їх реалізацію.

Щодо питання **статі**, то цікавими є результати американських вчених про ефективність чоловічої і жіночої стратегії поведінки у сфері управління. Згідно з результатами дослідження з'ясувалося, що *чоловіки* надають перевагу авторитарному стилю керівництва, прийняттю раціональних рішень і заохочень. Чоловіки більшою мірою схиляються до логічного мислення, ієрархічності відносин, цілеспрямовані, нетерпимі до двозначності і одержимі прагненням до влади заради самої влади.

Жінки, у свою чергу, схиляються до демократичного стилю керівництва. Для них характерна інтуїтивна поведінка, неприйняття ієрархічності у відносинах, терпимість до розмитості суджень. Процес ухвалення жінками рішення є більш «поліфонічним», оскільки жінки частіше за чоловіків

включають у власні судження інші точки зору, а при формуванні остаточного рішення враховують думки й почуття оточуючих, зокрема й підлеглих, що свідчить про більшу толерантність жінок-керівників. «Жіноче уповільнене» рішення може виявлятися менш травматичним для учасників ситуації та ефективним упродовж більш тривалого часу.

Крім особистісних факторів на процес прийняття управлінських рішень впливають і інші **чинники**:

1. Середовище прийняття рішення:

- *визначеність* (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
- *невизначеність* (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень);
- *ризик* (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи).

2. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

3. Взаємозалежність рішень.

4. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

5. Наявність ефективних комунікацій.

6. Відповідність структури управління цілям і місії організації тощо.

Таким чином, керуючий є живою людиною зі своїми особистісними особливостями, які впливають на якість управлінських рішень. Тому, керівнику, як нікому іншому, потрібен самоконтроль, вміння організувати насамперед себе, бути «психологом», уміти «читати» і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей.

Психологічні властивості керівників безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень й побічно на якість прийняття ним рішень.

2.2. Особливості стилів прийняття управлінських рішень

Насамперед, розглянемо поняття «стиль», «стиль прийняття управлінських рішень», «стиль керівництва».

Стиль (від лат. *stilus* – паличка для письма, знаряддя для письма у давнину та за середньовіччя) – спосіб існування будь-чого, що відрізняється сукупністю своєрідних прийомів, іншими словами – спосіб, прийом, метод роботи. Тоді, **стиль прийняття управлінських рішень** – це спосіб, прийом, метод прийняття управлінських рішень.

Стилі керівництва виступають у ролі стилів прийняття рішень залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язання проблем організації.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Стилі прийняття рішень класифікують за різними ознаками, а саме (Рис. 2.2.):

1. За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив.
2. За ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень.
3. За рівнем організації управлінських рішень.

За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив виділяють 5 найбільш відомих типів рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадії генерації та розробки альтернатив (А) і стадії їх критичного аналізу, оцінювання й контролю (АОК). У зв'язку з цим розрізняють *інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні рішення*.

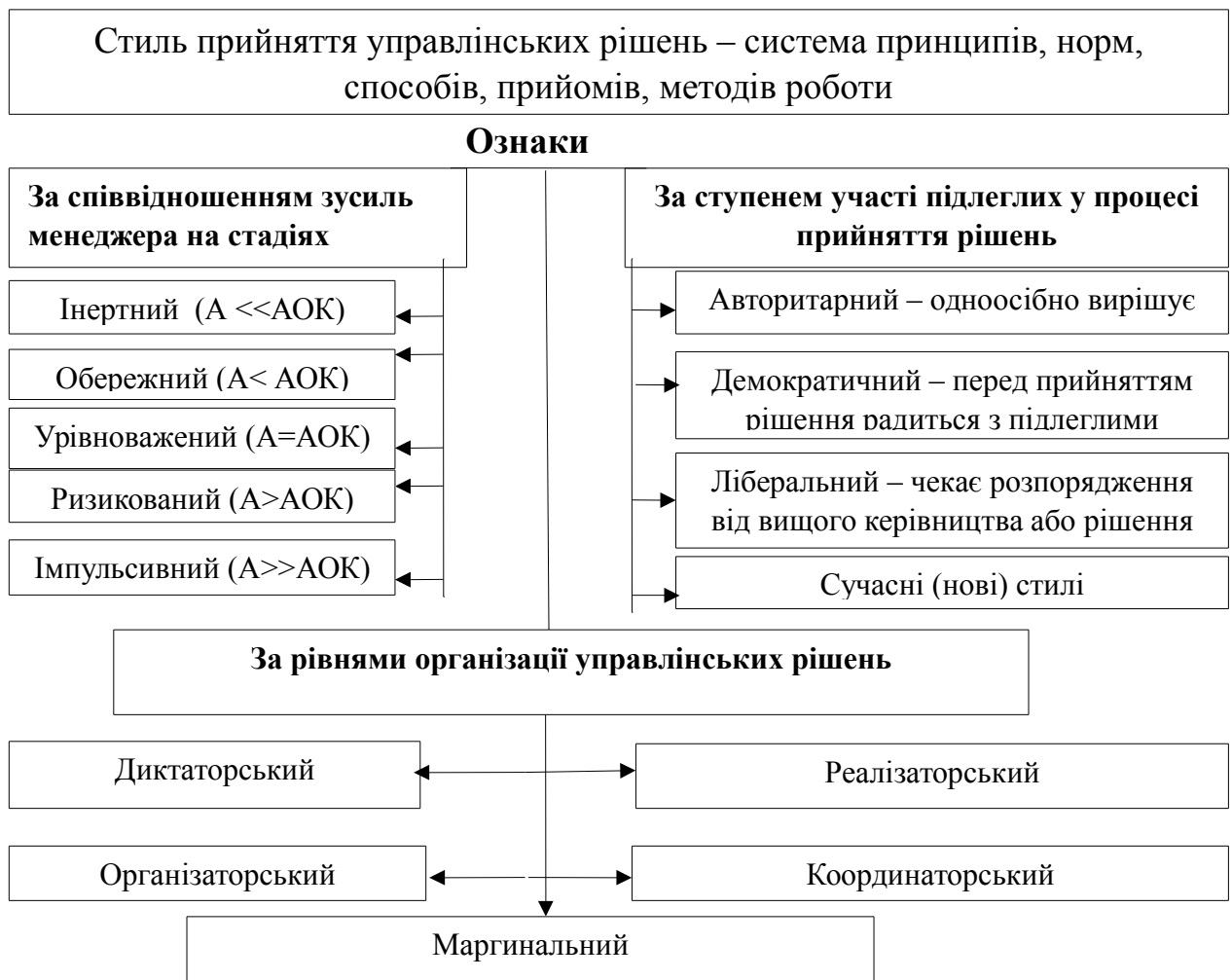


Рис 2.2. Класифікація стилів прийняття управлінських рішень.

Відповідно до них можна виділити п'ять стилів прийняття рішень:

1. *Інертний* ($A \ll \text{АОК}$). Перебіг процесу пошуку й генерації альтернатив дуже в'ялий, непевний та обережний. Будь-яка нова ідея відразу ж піддається ретельному аналізу, критиці й нескінченним уточненням. Цей стиль характерний для людей, у край невпевнених людей у собі.
2. *Обережний* ($A < \text{АОК}$). Це більш м'який варіант інертного стилю. Менеджер докладает значних зусиль щодо збирання необхідної інформації,

ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність.

3. *Урівноважений* ($A=AOK$). Він характеризується приблизно однаковим розподілом сил, уваги й активності на двох стадіях прийняття рішень. З одного боку, для цього стилю характерна досить висока активність, щодо генерації альтернатив. З іншого - серйозна увага приділяється критиці альтернатив, їх аналізу й корекції.
4. *Ризикований* ($A>AOK$). Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і «зважування». Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженим, але можуть бути більш ефективними. Водночас ризики досить великі – рішення можуть бути призводити до істотних втрат. Тут проявляється основна суперечність між виграшем і ризиком. Максимальний виграш, як правило, можуть забезпечити лише рішення, пов'язані з найбільшим ризиком.
5. *Імпульсивний* ($A>>AOK$). Характеризується тим, що стадія генерації альтернатив істотно «перевершує» фазу їхнього критичного аналізу й контролю. У цьому разі менеджер дуже легко й швидко вигадує нові ідеї, генерує різні варіанти рішення, однак оцінки й критика не проводяться. Подібний стиль створення рішень характерний для людей з високою самооцінкою, низькими аналітичними здібностями та самоконтролем.

За ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень виділяють відповідні стилі керівництва, в основі яких лежить різні критерії, такі як взаємини між керівником і підлеглим, структура й складність виконуваних завдань, посадові повноваження керівника, ступінь урахування інтересів організації й людей, способи контролю підлеглих та ін. Стилів керівництва виступають у ролі стилів прийняття рішень залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язання проблем організації.

Першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки ХХ ст.) Курт Левін. Під впливом гуманістичного підходу до управління найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак Левін, вивчаючи три стилі (авторитарний, демократичний і ліберальний), дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарним. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного лідера спостерігались напружені стосунки, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас залежніша і покірніше поведінка. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими, цілеспрямованість членів групи – відсутня. Керівник, що сповідував демократичні підходи, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. Кожний стиль керівництва має свої переваги і недоліки.

Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:

- 1) у групі легше долати стереотипи мислення;
- 2) комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;

- 3) у груповому рішенні задіяні більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального способу розв'язання управлінського завдання;
- 4) групове рішення адекватніше відображає суть розв'язуваної проблеми;
- 5) єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом. Тобто спрацьовує соціально-психологічний феномен «групової нормалізації», що виникає внаслідок групової дискусії, коли протилежні погляди і навіть екстремальні позиції формуються в єдину думку;
- 6) групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення зараховують:

- 1) блокування рішення. Виникає, коли точки зору не зближуються, а віддаляються. В такому разі проявляється соціально-психологічний феномен «групова поляризація». Він є результатом групової дискусії, під час якої різні погляди, думки оформлюються у дві протилежні позиції, що виключають будь-які компроміси. Діапазон групової поляризації тим більший, чим більше зміщені первинні переваги осіб групи від середніх значень. Протилежні думки породжують нервово-психічні напруження, конфлікти, які негативно впливають на особистості і групи в цілому;
- 2) прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль. В одному випадку компроміс долає протистояння різних позицій і підходів, а в іншому через невдачу прийняття оптимального рішення має рішення, яке задовольняє більшу частину групи. Такий компроміс є неефективною формою прийняття управлінського рішення, адже він нехтує реальним станом справ;
- 3) розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, може забрати значно більше часу;
- 4) у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;
- 5) можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;
- 6) можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- 7) висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору. Це є наслідком різних мотивацій (установок, інтересів, бажань тощо).

Узагальнення результатів досліджень дало змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного із стилів керівництва. Ці дослідження дали підставу для пошуків новітніх (сучасних) стилів, тобто такого стилю керівництва, який міг би забезпечити з одного боку, високу продуктивність, а з іншого – задоволення роботою.

До **новітніх (сучасних) стилів керівництва** залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язання проблеми організації відносять:

- 1) класифікація Д. Мак-Грегора;
- 2) класифікація Р. Лайкерта;
- 3) стилі керівництва залежно від ступені делегування повноважень підлеглим К. Левіна.

1. **Концепція Д. Мак-Грегора.** Наприкінці 50-х років ХХ ст. Д. Мак-Грегор опублікував результати своїх досліджень, у яких акцентував на існуванні двох концепцій людської поведінки – теорії «Х» і теорії «У». Основні розбіжності цих моделей ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини.

Згідно з теорією «Х» люди розглядаються як пасивні й ледачі істоти, які уникають відповідальності. За теорією «У» люди – творчі й активні істоти, які прагнуть до відповідальності й досягнення цілей організації, використовуючи для цього самоврядування й самоконтроль.

Концепція «Х» відображає традиційний підхід авторитарного стилю керівництва.

Концепція «У» відповідає демократичному стилю керівництва. Праця підлеглих має творчий характер, наповнений інтелектуальними функціями, працівники беруть активну участь у підготовці і прийнятті рішень.

2. **Класифікація Р. Лайкерта.** За основу взято два полярні стилі Д. Мак-Грегора й доповнено двома новими стилями. Таким чином, Р. Лайкерт виділяє чотири стилі, розташовані в напрямку зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва:

- *Експлуаторсько-авторитарний стиль («ХІ»)* (неучасть виконавців у підготовці й прийнятті рішень, передача управлінських рішень підлеглим в уже готовому для виконання вигляді, максимальна віддаленість керівників від підлеглих, взаємна недовіра між ними).
- *Прихильно-авторитарний стиль («Х2»)* («м'який» варіант авторитарного стилю керівництва, але існує деяка взаємна довіра, право прийняття всіх важливих рішень керівники залишають за собою, контроль та відповідальність за прийняття рішень частково лягає на підлеглих).
- *Консультативно-демократичний стиль («У1»)* (найбільш важливі, стратегічні рішення керівник приймає самостійно, відповідальність за прийняття рішень розподіляється).
- *Партисипативний стиль («У2»)* (процес прийняття рішень в організації розподілений за всіма рівнями й ланками структури управління, підлегли беруть активну участь у прийнятті всіх, у тому числі стратегічних рішень, відповідальність за прийняття рішень повністю розподілена).

3. **Стиль керівництва залежно від ступеня делегування повноважень підлеглим К. Левіна (1944р.).**

У К. Левіна також взято два полярні стилі Д. Мак-Грегора й доповнено п'яти новими стилями в напрямку зниження авторитарності й зростання

демократичності керівника залежно від свободи рішень керівника і свободи рішень групи (Табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Характеристика стилів керівництва залежно від ступеня делегування повноважень підлеглих К. Левіна (1944р.)

керівництва	Авторитарний стиль керівництва	Свобода рішень керівника	1	Керівник все вирішує сам, не радиться зі співробітниками.
			2	Вирішує керівник, але намагається переконати співробітників у правильності свого рішення, перш ніж його прийняти.
			3	Вирішує керівник, але він дозволяє задавати запитання і, відповідаючи на них намагається досягнути взаєморозуміння.
			4	Керівник інформує підлеглих про майбутні рішення, підлеглі мають можливість висловити свою думку, перш ніж керівник прийме остаточне рішення.
	Демократичний стиль керівництва	Свобода рішень групи	5	Група розробляє пропозиції, а керівник вибирає найбільш вдалі, на його думку, рішення.
			6	Група вирішує після того, як керівник висвітлить проблему і визначить межі можливих дій у процесі вирішення.
			7	Група вирішує, керівник виконує роль координатора, як всередині неї, так і поза нею.

За рівнями організації управлінських рішень (структурно - рівнева концепція управлінських рішень) виділяють п'ять стилів керівництва, які однозначно відповідають рівням організації управлінських рішень: *диктаторський, реалізаторський, організаторський, координаторський і маргінальний стилі прийняття рішень.*

Диктаторський стиль характерний для керівників, що приймають рішення на авторитарному рівні. Цей стиль властивий авторитарним керівникам і поширюється не тільки на процеси прийняття рішень, але й на всю управлінську діяльність.

Реалізаторський стиль властивий керівника, що приймають рішення на автономному рівні, особливо в тих випадках, коли для ухвалення рішення найбільше підходить не індивідуальна, а колективні форма.. У такому стилі

працюють керівники, які «все беруть на себе» й думають, що ніхто інший не впорається з проблемою краще, ніж вони.

Організаторський стиль використовують керівники, що приймають рішення на локально-колегіальному рівні, коли роль керівника полягає вже не в самостійному ухваленні рішення, а в організації процесу його колективного прийняття.

Координаторський стиль характерний для керівників, які приймають рішення на колегіальному рівні. Цей стиль переважає в діяльності керівників у разі ослаблення їх ролі в організації. «Влада підлеглих» стає настільки вагомою, що вона дорівнює «владі керівника» або навіть починає перевершувати її.

Маргінальний стиль – для керівників, що приймають рішення на метаколегіальному рівні. Керівник у своїх рішеннях використовує настанову тільки на підпорядкування «командам зверху».

Отже **прийняття рішень** – головний момент у діяльності менеджерів. Саме він потребує навичок системного мислення. Ефективний підхід до процесу ухвалення рішення припускає наявність вибору.

Проте правильний спосіб прийняття рішень ще не гарантує правильного рішення, оскільки існують як різні типи рішень, так і різні умови, за яких вони приймаються. Крім того, в сучасних умовах невизначеності та мінливості теоретичні правила ухвалення рішень стають іноді неможливими, і тоді доводиться «грати не за правилами».

Висновки

1. Відносини між учасниками процесу управління базуються на людській поведінці, її психологічній сутності, індивідуальності, інших соціально-психологічних факторах, роль яких підкреслюється зростання складності управлінських завдань.
2. Менеджеру необхідно знання складу і змісту властивостей особистості, вміння організувати себе, бути психологом, уміти «читати» і формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю і самоврядування з метою ефективного управління людьми та досягнення поставлених цілей.
3. Управлінське рішення несе на собі відбиток особистісних факторів, до яких належать психічні процеси (пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні), психічні стани (бадьорість, втома, стрес, депресія тощо), психічні властивості (темперамент, характер, здібності), а також вік, стать, досвід керівника.
4. Всі психологічні властивості безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень у керівника. Класифікують стилі прийняття рішень за ознаками: співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив; ступінь участі підлеглих у процесі прийняття рішень; рівень організації управлінських рішень.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Що таке людський фактор у процесі прийняття рішень?
2. Які фактори відносять до особистісних?
3. Як впливають індивідуальні якості на процес розробки і прийняття управлінських рішень?
4. Який специфічний вплив на якість управлінських рішень має темперамент?
5. Як впливають на процес прийняття рішень вік, стать, досвід керівника?
6. Які відомі типи рішень за співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив?
7. Як відомі стилі керівництва за ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень?
8. Які переваги та недоліки має групове прийняття управлінського рішення?
9. Розкрийте опис стилів керівництва залежно від ступені делегування повноважень підлеглим К. Левіна.
10. Які стилі керівництва за рівнями організації управлінських рішень?

- 3.1. Технологія розробки рішень.
- 3.2. Моделювання процесу розробки рішень.
- 3.3. Неформальні аспекти розробки рішень.

Ключові поняття теми

Технологія розробки рішень, процес вироблення управлінських рішень, моделювання процесу розробки рішень, неформальні аспекти розробки рішень.

Література Базова

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О. Василенко – К. : ЦУЛ, 2002. – с. 58-71.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – с. 22-40.

Допоміжна

3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 464с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.: Посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568с.
5. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 213с.
6. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 472с.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту.: Підручник. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005 – 608с.
8. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачево: МДУ, 2013. – 193с.

3.1. Технологія розробки рішень

Процес управління реалізується через управлінські рішення, підготовка та прийняття яких умовно можна назвати технологією розробки(прийняття) рішень.

Технологія розробки рішень (грец. техне – мистецтво, майстерність + логос – вчення) – сукупність дій, які послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Існує багато схем розробки та реалізації управлінських рішень, що різняться між собою мірою деталізації окремих процедур і операцій.

Типовий варіант процесу вироблення управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення.
2. Збір та оброблення інформації.
3. Розробка можливих варіантів (альтернатив) рішення задачі.

4. Зіставлення варіантів за критерієм ефективності та вибір альтернативи (оптимізація рішення, яке приймається).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Схема процесу вироблення управлінських рішень представлена на Рис. 3.1.

1 етап. Процес розроблення управлінського рішення починається з діагнозу (аналізу) проблеми. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми означає наполовину її розв'язання, тобто необхідно мати ясність з таких питань:

- причини виникнення проблеми;
- фактори, що впливають на ситуацію;
- цілі, які повинні бути досягнуті при рішенні задачі.

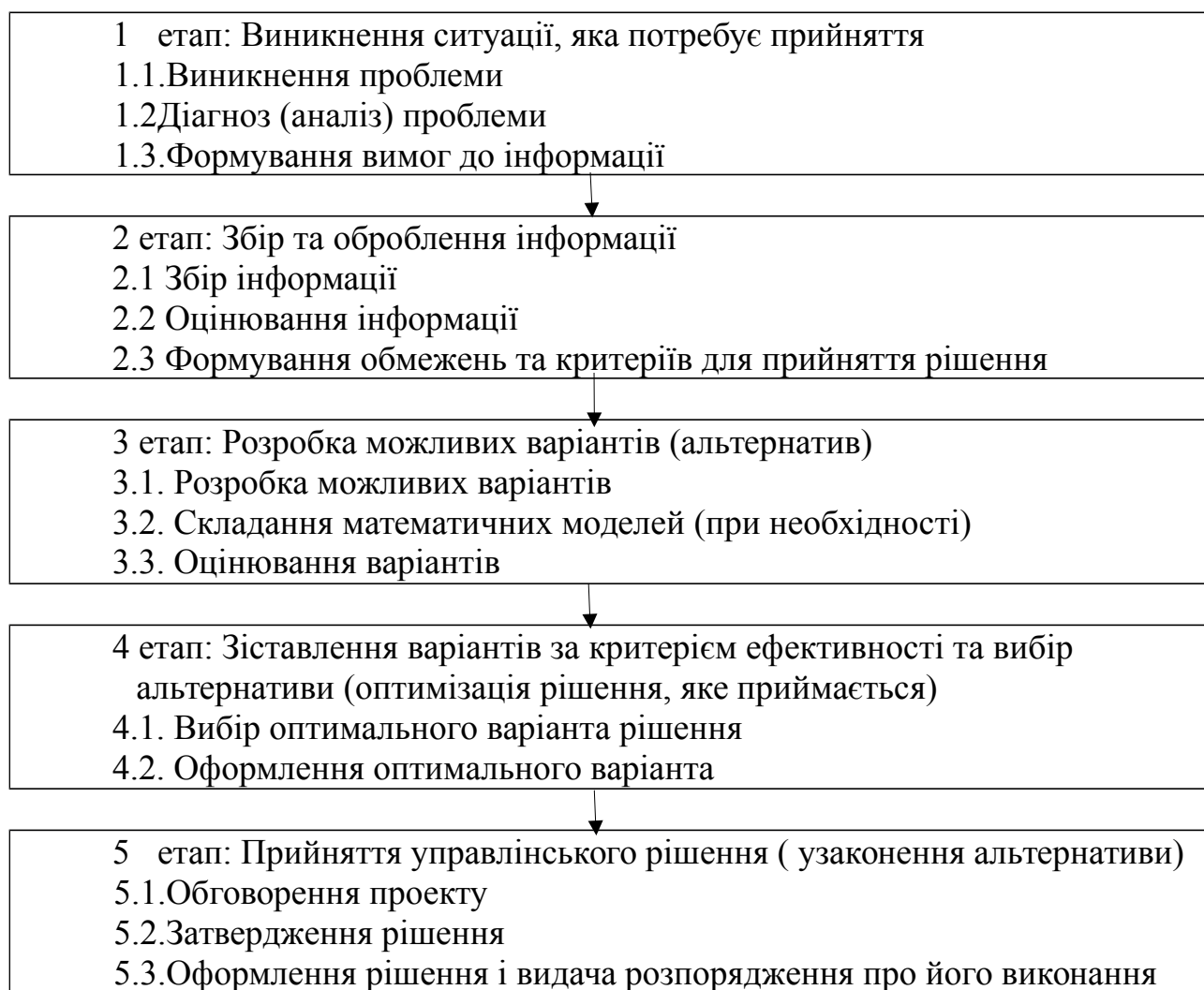


Рис. 3.1. Процес вироблення управлінських рішень

Правильне формування проблеми покликане:

- ясно, чітко і детально визначати сутність проблеми. Невизначеність і туманність неприпустимі ;
- передбачати підпорядкованість і взаємозалежність проблеми з іншими, оскільки окремі організаційні проблеми часто так взаємопов'язані , що інколи неможливо вирішити одну з них без вирішення інших;
- містити точне й детальне визначення під проблем, якщо проблема піддається поділу;
- охоплювати пріоритетні розв'язання взаємопов'язаних проблем і під проблем.

Проблемну ситуацію можуть визначати керовані і некеровані фактори, що залежить від можливості впливу на них керівника.

Враховується склад і пріоритетність цілей, визначаються обмеження на них.

2 етап. Збір та оброблення інформації. Обсяг інформації залежить від складності задачі та від кваліфікації і досвіду менеджера. У будь-якому випадку вона повинна бути повною, достовірною, своєчасною. Джерела отримання інформації можуть бути різні. Тому потрібно враховувати і можливість свідомого її спотворення.

Крім того, необхідно збирати інформацію, яка стосується історії й методів усунення подібних труднощів (наприклад, попередні рішення були неправильними, не реалізувалися у повному обсязі; нинішні проблеми в минулому взагалі не виникали; подібні проблеми ще траплялися; подібні проблеми завжди вирішувалися успішно тощо).

Для формування рішення повинні бути визначені критерії його ефективності. Вони необхідні при зіставленні різних варіантів рішень і вибору найкращого з них, а також для оцінки міри досягнення поставленої мети.

Критерій оцінки ефективності рішень повинен мати кількісне вираження, найбільш повно відображати результати рішень, бути простим і конкретним. Правильний вибір критерію ефективності, на думку фахівців, еквівалентний правильному формулюванню задачі, оскільки не рідко сам критерій сприяє визначенню напрямів рішення задачі.

Неправильно вибраний критерій може привести до помилкових висновків, до дезорганізації в роботі, тому необхідно враховувати деякі рекомендації:

- критерієм може бути як один, так і декілька показників. Однак приватні критерії (для окремих підсистем підприємства) повинні бути з загальносистемним (відносно інтересів підприємства в цілому);
- як критерії можуть бути не тільки максимальні або мінімальні значення показників, а й границі допустимості, за межами яких підвищення ефективності або неістотне, або пов'язане зі значними труднощами;
- якщо кількість критеріїв досить велика , їх потрібно згрупувати і з більш важливої групи вибрати основний критерій.

Робота по вибору критерію проводиться на рівні логічних міркувань і інтуїції.

3 етап – Розробка можливих варіантів починається вже при уточненні формулювання задачі, а також при виборі критерію оцінки ефективності. При формуванні набору варіантів потрібно враховувати досвід рішення аналогічних задач в минулому, однак не обмежуватися цим в інтересах пошуку найбільш раціональних способів рішення задач.

На рівні логіки та інтуїції заздалегідь оцінюється корисність окремих варіантів, складність виконання інших (з таких причин, як висока трудомісткість, потреба в фінансових ресурсах, матеріалоємність тощо). Далі відбираються варіанти, в реальності виконання яких немає сумнівів.

При евристичних методах рішення задачі потрібно повторно перевіряти логічну послідовність дій і врахувати різноманітні фактори, що визначають специфіку проблемної ситуації. Потім варіанти зіставляються за критерієм ефективності та вибирається найкращий.

При необхідності для кожного варіанта складаються математичні моделі.

Суть математичного моделювання полягає в підборі математичних схем, що максимально відображають реальні виробничі процеси. Моделі по-різному можуть співвідноситися з дійсністю: повно, реально або дуже умовно.

4 етап – Вибір альтернатив здійснюється із застосуванням різних методів. Складність розрахунків по зіставленню варіантів визначається кількістю факторів, які впливають на процес, що моделюється. Вони можуть бути відносно простими, при незначній кількості чинників і мірі їх впливу на ефективність рішення. Для прийняття правильного рішення необхідно заздалегідь виконати розрахунки витрат і втрат по кожному з варіантів і вибрати альтернативу з найменшою величиною збитку для підприємства, керуючись загальним критерієм ефективності:

$K = P/V > 1$, де

K – коефіцієнт економічної ефективності рішення;

P – економічний результат від реалізації рішення;

V – витрати, пов'язані з реалізацією рішення.

При прийнятті рішення враховуються також актуальні наслідки, пов'язані з кожним із варіантів: простої, залежність суміжних виробництв, зрив замовлень споживачем, можливими екологічними, технічними, технологічними та іншими змінами.

У деяких випадках неекономічні критерії можуть схилити до менш економічного вигідного варіанта рішення, який не погіршить соціального клімату, екологічної ситуації тощо.

Теоретично правильне рішення може виявитися неефективним, якщо з техніко-економічних причин його в конкретній організації не можна здійснити.

5 етап – Прийняття рішення. При прийнятті рішення керівник повинен враховувати рекомендації спеціалістів. Для цього можуть організовуватись обговорення на виробничих нарадах, робочих зборах. Керівник зобов'язаний врахувати і вплив якісних факторів, не охоплених математичною моделлю (престиж керівника та організації, сприйняття рішень підлеглими, час). Рішення може бути прийняте у формі усного розпорядження, підпису на діловому

документі (листі, довідці, інструкції), в оперативній формі (резолюція, службова записка, наказ, постанова), воно повинно бути зрозумілим для виконавців, конкретним за терміном виконання, підконтрольним та прийнятим, відповідним органом згідно із його повноваженням.

Наступний етап – організація і контроль виконання рішення, який не розглядається у даній технологічній моделі.

3.2. Моделювання процесу розробки рішень

Моделювання, як метод розробки управлінських рішень, використовується з середини ХХ ст. Воно складає основу таких наукових методів, як системний аналіз, дослідження операцій.

Математичне моделювання – універсальний і ефективний інструмент пізнання внутрішніх закономірностей, властивих явищам і процесам, суть якого полягає в підборі математичних схем, що адекватно описують процеси, які відбуваються реально. Воно дозволяє вивчити кількісні взаємозв'язки та взаємозалежності змодельованої системи та вдосконалити її подальший розвиток і функціонування.

Суворі формалізація соціально-економічних процесів функціонування підприємства практично неможлива. Тому всі моделі є спрощеним зображенням реальної системи, але якщо це спрощення виконано коректно, то отримане наближене відображення реальної ситуації дає змогу отримати достатньо точні характеристики досліджуваного об'єкта. Незважаючи на даний недолік, математичне моделювання в соціально-економічній області часом виступає єдиною можливістю кількісного аналізу процесів і явищ, оскільки натурний експеримент або неможливий або обмежений .

Використовуються моделі з таких причин:

- моделі дешевші і вимагають менше витрат часу, ніж експериментування з реальними системами;
- дозволяють менеджерам змодельовати велику кількість альтернатив;
- дозволяють вводити дані, якими можна маніпулювати на нижчому рівні;
- дозволяють застосувати системний підхід до аналізу проблеми;
- вимагають введення обмежень по факторах, які мають невеликий вплив на проблему.

Основні обмеження при використанні моделей:

- моделі можуть бути дорогими і вимагають значних витрат часу на їх розробку і тестування;
- можуть не використовуватися через математичну складність;
- вони зменшують роль та значення факторів, що математично не відображаються;
- досить часто занадто спрощують реальність.

3.3. Неформальні аспекти розробки рішень

Можна припустити, що в розробці управлінських рішень найбільш точний результат отримується шляхом застосування математичних методів на основі формалізації завдання. Проте цей шлях може виявитись досить складним. По-перше, дуже непросто точно побудувати модель досліджуваного об'єкта за обраним критерієм. По-друге, навіть точний математичний підхід до завдання може не враховувати можливі наслідки рішень у ряді аспектів. Тому дуже часто менеджеру доводиться інтуїтивно передбачати подальший розвиток подій, що можуть настати в результаті реалізації прийнятого рішення. По-третє, сама сутність управлінської діяльності має неформальний, творчий характер. Викладені вище судження, а також низка інших особливостей діяльності управління свідчать про необхідність урахування неформальних аспектів розробки рішень.

Можна запропонувати певний алгоритм розгортання управлінсько-аналітичної думки при неформальному підході:

- визначення суті проблеми та її реальної значущості для організації, тобто доцільності роботи з нею;
- пригадування того, чи існувала схожа проблема в минулому і як вона розв'язувалась;
- визначення складу «аналітичної групи», тобто тих людей, які здатні найкраще проаналізувати проблему;
- організація роботи групи, виявлення шляхів розв'язання проблеми;
- поєднання результатів роботи групи з «власним бажанням»;
- вибір рішення.

У літературі можна зустріти висновок про те, що природа всіх проблем, якщо розглядати їх з позиції людського мислення, однакова, тому мистецтву прийняття рішень можна навчитись. Питання дискусійне. Одже, спробуємо навести основні психологічні рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень:

1. На «початку» знайомства з проблемою недоцільно акцентувати увагу на аспектах і деталях. Краще, насамперед, уявити проблему в цілому. Важливо побачити систему факторів, які впливають на її стан. Скажімо, прибуток організації – це результат впливу сукупності факторів як зовнішнього, так і внутрішнього походження.
2. Важливий фактор часу: з одного боку, швидке рішення не завжди краще повільного, а з іншого – повільне рішення може обернутись втратами для організації, в тому числі матеріальними. Треба знайти, виявити той момент, коли вже необхідно приймати рішення. Тут дійсно настає час мистецтва менеджера. У ньому – поєднання розсуду та волі. Гарантій правильності думки менеджера шукати не слід, ризик завжди буде.
3. Критичність мислення є важливою рисою. Але сама по собі вона нетрадиційна для управлінців та управління. Парою для критичності має бути позитивне мислення – здатність бачити позитивні аспекти, сильні сторони, тобто передумова вибору правильного рішення – гармонійність мислення. Критичність і позитивність – прояви знань, досвіду та

психологічних особливостей управління, тому менеджмент прийняття рішення потребує контролю емоцій.

4. Досить часто може бути корисним погляд зі сторони. Можливість залучити експерта, який не є співробітником даної організації, - це один із шансів для забезпечення більш глибокого, незаангажованого погляду на проблему та можливі шляхи її розв'язання. Одночасно не можна сприймати експерта як наймудрішу людину. Ситуації бувають різні, тому треба виявити стриманість і критичність до думок експерта.
5. Аналітики, які вносять відповідні пропозиції щодо варіантів розв'язання проблеми, в тому числі до визначення найкращого, досить часто просто закохані у свої ідеї тільки через те, що багато часу витратили на їх аналіз та обґрунтування. Це психологічна пастка. Топ-менеджери мають про це пам'ятати.
6. Нові ідеї дуже рідко отримують масове визнання. Брак масової підтримки у певної пропозиції щодо розв'язання проблеми ще не означає, що це погана пропозиція. Люди значною мірою консервативні в думках та діях. Мистецтво топ-менеджменту виявляється також у здатності оцінити новаторську ідею, креативну розробку певної управлінської проблеми.
7. Мистецтво - топ-менеджменту виявляється також у здатності оцінити новаторську ідею, креативну розробку певної управлінської ідеї.

Висновки

1. Технологія розробки рішень - сукупність дій, які послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Типовий варіант процесу вироблення управлінських рішень охоплює такі етапи:

- Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення.
- Збір та оброблення інформації.
- Розробка можливих варіантів (альтернатив) рішення задачі.
- Зіставлення варіантів за критерієм ефективності та вибір альтернативи (оптимізація рішення).
- Прийняття управлінського рішення (удосконалення альтернативи).

2. Моделювання, як метод розробки управлінських рішень, використовується з середини ХХ ст. воно складає основу систематичного аналізу та дослідження операцій.

Сутність математичного моделювання полягає в підборі математичних схем, що адекватно описують процеси, які відбуваються реально. Воно дозволяє вивчити кількісні взаємозв'язки та взаємозалежності змодельованої системи та вдосконалити її подальший розвиток і функціонування.

Використання математичних моделей має свої переваги і недоліки. Вони дешевші і дозволяють менеджерам змоделювати велику кількість альтернатив. З іншого боку моделі можуть не використовуватися через математичну складність і не враховувати тих факторів, що математично не відображаються. Тому пропонується неформальні підходи розробки рішень.

3. Основними психологічними рекомендаціями щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень є:
- уявити проблему в цілому, не акцентуючи увагу на аспекти і деталі;
 - облік фактору часу;
 - критичність мислення;
 - корисним є погляд зі сторони;
 - нові ідеї дуже рідко отримують масове визнання. Тому мистецтво менеджера оцінити новаторську ідею.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Що таке технологія розробки рішень?
2. Охарактеризуйте етапи процесу вироблення управлінського рішення.
3. У чому сутність моделювання процесу розробки рішень?
4. Які переваги та недоліки моделювання процесу розробки рішень?
5. В чому особливості неформальних аспектів розробки рішень?

- 4.1. Стратегічний менеджмент та його роль у діяльності організації.
- 4.2. Стратегія – як сукупність управлінських рішень щодо перспективи розвитку організації.
- 4.3. Стратегічні і тактичні рішення, їх особливості та взаємозв'язок.

Ключові поняття теми

Стратегічний менеджмент, предмет стратегічного менеджменту, об'єкт стратегічного менеджменту, стратегія, організаційна структура, організаційна культура.

Література Базова

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – с.41-44.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / Г.І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366с.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – с.71-89.
4. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – с.96-104.

Допоміжна

5. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
6. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВЛК» «Екс.об», 2001. – 560с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 1999. – 348с.

4.1.Стратегічний менеджмент та його роль у діяльності організації

З середини ХХ ст. у США, а з 80-х років у Західній Європі та Японії зародився новий напрямок в розвитку менеджменту – стратегічне управління. Його виникнення пов'язується з тим, що постіндустріальна епоха принесла в розвиток світової економіки нові складні проблеми виробництва та збуту продукції. Досягнутий добробут населення, нова якість життя суттєво вплинула на соціальну роль корпорацій і фірм у суспільстві, почали виникати нові нетрадиційні запити споживачів, нові рамки і форми суспільного контролю виробничої діяльності, екології, значно змінилися відносини між фірмою та державою, інтенсифікувались процеси інтернаціоналізації виробництва. Все це призвело до поступового формування глобальної системи міжнародного менеджменту, а також формування регіональних і національних систем стратегічного управління.

Сутність теорії стратегічного управління полягає у частковому відході керівників від управлінського раціоналізму, від початкового твердження, що успіх підприємства визначається перш за все раціональною внутрішньою

організацією виробництва продукції, зменшення витрат за рахунок виявлення внутрішніх резервів, підвищенням продуктивності та скороченням збитків усіх видів ресурсів. Тут повинна враховуватися взаємодія величезної кількості різно направлених факторів зовнішнього економічного середовища.

За таких умов **нова сучасна філософія управління** базується на тому, що об'єднання чи підприємства ні в якому разі не розглядаються як замкнена, відокремлена система. На основі комплексного ситуаційного *аналізу* *головні передумови успіху її розвитку відшукуються в економічному, науково-технічному та соціально-політичному оточенні* господарської одиниці. Основна увага акцентується на тому, чи зуміє підприємство своєчасно передбачити розвиток зовнішніх для нього процесів і подій, розпізнати майбутні загрози і переваги, нові ділові можливості та зробити з цього свої висновки, негайно адаптуватись до нових умов. Внутрішній раціоналізм поступово підходить на задній план, бо він обмежений. Усе більша відкритість виробничо-економічних систем, інтенсифікація їх зв'язків веде до принципово нової картини інтеграції, а тому на сучасному етапі розвитку індустріальних систем має місце посилення дії закону їх інтеграцій, що веде до *створення глобальних виробничих систем*. Ряд учених виділяють ще й таку важливу рису стратегічного менеджменту: розгляд концепції підприємства одночасно як соціальної й економічної системи, а також новим фактором розвитку підприємств є їх об'єктивна соціалізація, тобто *перетворення чисто виробничих систем у виробничо-соціальні системи* – новітні соціальні фабрики. За таких умов основний наголос ставиться на стиль керівництва, нову роль і місце працівників, їх поступове перетворення у співвласників, особливості їх характерів та реакцію на управлінські рішення. Людський фактор стає вирішальним у формуванні високого рівня ефективності управління. Отже, в сучасному світі бізнесу *особливого значення надається фактору організаційної культури*, типам взаємодії кожної людини в умовах ускладнення ситуації, ділової етиці і моралі.

Ще однією суттєвою рисою стратегічного менеджменту є *демократизація управління*, активізація творчого потенціалу робітників для спільного розв'язання проблем, через що знижується адміністративний тиск корпоративного менеджменту на нижні рівні управління, ведеться політика, спрямована на пом'якшення соціальних протиріч, устанавлюються неформальні зв'язки між співробітниками, створюються гнучкі організаційні структури, що базуються на проблемах фірми.

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного менеджменту і наведені визначення, сформулюємо поняття: стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент – це сфера діяльності вищого керівництва щодо формулювання довгострокових цілей, вибору пріоритетних напрямів розвитку, розподілу ресурсів організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Іншими словами, *стратегічний менеджмент* – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

З метою поглиблення розуміння суті стратегічного менеджменту його розглядають у таких перерізах:

1) *елементному*, як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації;

2) *процесному*, як цикл розроблення та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;

3) *функціональному*, як галузь наукових знань про прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації.

Предметом стратегічного менеджменту – є механізми розробки перспективних орієнтирів, формування та реалізація стратегії підприємства.

Об'єктом стратегічного менеджменту – є підприємства.

Стратегічний менеджмент розглядають як систему з трьох елементів:

1. Стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку.
2. Відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії.
3. Організаційна культура.

Вважають, що організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є «скелетом» організації, а організаційна культура – своєрідна її душа, яка виробляє «правила гри» в колективі. В результаті утворюється трикутник: «стратегія розвитку – організаційна структура – організаційна культура», який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем.

Стратегію організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Термін **стратегія** (з грецького складено з двох слів: *stratos* – військо, *ago-* – веду), тобто стратегом називали воєначальника, полководця, якого обирали народні збори у Стародавній Греції. Звідси стратегія – це мистецтво підготовки та проведення війни й великих воєнних операцій.

У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами. В процесі еволюції він набув ширшого значення і найчастіше трактується як узагальнююча модель дій, які потрібно здійснити для реалізації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і враховуючи очікувані зміни в оточенні.

Організаційна структура. Ефективна діяльність організації неможлива без спеціалізованого розподілу праці, за якого кожний вид роботи доручається тим фахівцям, котрі можуть зробити її краще, ніж інші. Результатом горизонтального та вертикального розподілу праці є організаційна структура організації.

Організаційна структура – упорядкована сукупність рівнів управління, підрозділів та їх взаємозв'язки, які дають змогу найефективніше досягати цілі організації.

Розрізняють 4 рівні управління:

1. Корпоративний.
2. Бізнес-рівень.
3. Функціональний .
4. Оперативний.

Перший рівень - корпоративний виконавчий директор або інший працівник вищої ланки управління - несе основну відповідальність і здійснює особисте керівництво розробленням стратегії. Вище керівництво приймає рішення про розширення, ліквідацію або перепрофілювання деяких сфер діяльності, розраховує стратегічні співвідношення між окремими видами діяльності та розподілом ресурсів, формує плани диверсифікації. На цьому рівні розробляють загальні стратегії, які є основою для наступних рівнів.

Другий рівень – бізнес-рівень – вище керівництво незалежних вузькоспеціалізованих організацій або самостійних господарських підрозділів, які входять до складу диверсифікованих організацій і відповідають за розроблення і реалізацію стратегії.

Третій рівень – функціональний – керівники функціональних сфер:

- маркетингу;
- виробництва;
- фінансів;
- персоналу;
- наукових досліджень;
- розробок.

Організаційно ці сфери представлені функціональними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність окремих господарських підрозділів і організації загалом.

Четвертий рівень – оперативний – менеджери оперативних підрозділів і регіональних відділів – відповідають за уточнення окремих деталей стратегічного плану та реалізацію його на низовому рівні.

Основним принципом координації зусиль різних рівнів є їхня ієрархічна підпорядкованість. Стратегії нижчих рівнів слід розробляти на основі сформованої стратегії вищого рівня. Проте конкретний механізм взаємодії між рівнями для різних організацій може набувати певних особливостей. Отже, особливе значення організаційної структури полягає в тому, що стратегічний менеджмент – організаційний процес, тоді як стратегічне планування – тільки аналітичний .

Організаційна культура. Порівняно новим елементом стратегічного менеджменту вважають організаційну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм, поведінки, які культивують в організації.

Складовими організаційної культури є:

- філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів;
- пріоритетні цінності, на яких базується організація;
- норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації;
- порядок проведення певних церемоній тощо.

Протягом останнього десятиліття цей елемент стратегічного менеджменту неодноразово викликав дискусії серед науковців і практиків. Особливо цікавим є досвід японських компаній, які організаційну культуру вважають основою своїх досягнень. Водночас спроби перенесення їхнього досвіду в європейські та американські компанії здебільшого були невдалі. Причини називають різні, зокрема відмінності в напрямках розвитку, але найчастіше - в організаційних структурах.

Між переліченими елементами системи стратегічного управління організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури. Це є ще одним доказом того, що успіх організації – результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими. Для певного рівня нестабільності середовища можна сформулювати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

Стадії процесу стратегічного управління

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії:

1. Усвідомлення необхідності прийняття рішення.
2. Діагностику та структурування проблеми.
3. Формування варіантів подальших дій.
4. Прийняття одного або декількох варіантів для реалізації.
5. Реалізацію рішення.
6. Контроль за виконанням і оцінку результатів.

Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні **особливості**:

- складність опису об'єктів аналізу;
- високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішень;
- наявність великої кількості змінних;
- критерії рішення наперед чітко не визначені й уточнюються керівником під час їх реалізації;
- велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих фахівців.

Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього,

центр ваги проблеми переміщується з формуванням її стратегії на управління процесом впровадження відповідних стратегічних змін.

Стратегічне управління має такі переваги:

1. Забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії « що ми намагаємося роботи, і до чого прагнемо».
2. Необхідність більш чітко реагувати на зміни, нові можливості та загрозливі обставини.
3. Можливість оцінювати альтернативні варіанти і розробляти ефективні проекти.
4. Можливість об'єднувати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язані зі стратегією.
5. Створення середовища, що протидіє негативним тенденціям.

Недоліки стратегічного управління:

1. Стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкретній боротьбі.
2. Стратегічний менеджмент не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка передбачала, що і як робити при вирішенні проблем в конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблеми і вибору стратегії, а також її реалізації. Однак вважають, що загалом розроблення стратегії – це симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей.

Таким чином, стратегічний менеджмент як наука виник у США в середині 50-х років ХХ ст., а у 80-х роках – уже з'явилися його національні моделі в Західній Європі та Японії.

Суть стратегічного менеджменту – у формуванні підходів до управління, які ґрунтуються на тому, що:

- організація розглядається як відкрита система, на яку впливає ряд факторів зовнішнього середовища;
- головні передумови успіху знаходяться не в середині, а поза організацією;
- застосовується ситуаційний підхід до управління;
- відбувається децентралізація управління;
- підприємство розглядається не тільки як економічна, а й як соціальна система;
- пріоритетне значення має організаційна культура.

Основою стратегічного управління є формування стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем на принципах сталого розвитку.

4.2. Стратегія – як сукупність управлінських рішень щодо перспективи розвитку організації

Поняття «стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепція стратегії було розроблено в 60-ті роки А.Чандлером, К. Ендрюсом, І.Ансоффом. Значний внесок у теорію стратегії зробили Г.Мінцберг та М.Портер. Вивчення існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити *три підходи до розуміння змісту поняття «стратегія»*.

Перший підхід ґрунтується на розумінні стратегії як засобу досягнення цілей підприємства. А.Чандлер у праці «Стратегія і структура» (1962р.) зазначав, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Б.Карлоф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Поняття «стратегія» розглядається як комплекс довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів. Отже, згідно з цим підходом, процес розробки стратегії охоплює процес цілеутворення і стратегія уявляється як засіб координації цілей і ресурсів.

Другий підхід до визначення змісту поняття стратегії заснований на розгляді стратегії як набору правил прийняття рішень. І.Ансофф у книзі «Корпоративна стратегія» (1965р.), яку багато авторів оцінює як першу наукову працю з стратегічного менеджменту, запропоновану модель і ряд систематизованих схем, за допомогою яких виділено етапи прийняття та виконання стратегічно важливих для організації рішень.

За І.Ансоффом, стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації. Так, І.Ансофф виділяє *чотири групи правил*:

- 1) правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем;
- 2) правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства;
- 3) правила ведення щоденних справ;
- 4) засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії.

Стратегія у нього описана як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства. При цьому виокремлюють дві групи правил:

- 1) правила взаємовідносин з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу);
- 2) правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція).

Особливість цього підходу до визначення змісту поняття стратегії полягає у тому, що у її визначенні наголошується на всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Третій підхід – при визначенні стратегії застосовується *комплексний підхід*, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі,

взаємодія з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників та персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Так, англійські вчені Дж.Джонсон та К.Скулс розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеї приводить ресурси компанії у відповідності до мінливого середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників часток участі в ній.

Стратегію також визначають як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції.

Отже, класичним визначенням стратегії є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності. Стратегії класифікують за різними ознаками (Табл. 4.1)

Таблиця 4.1

Класифікація стратегій

№п/п	Ознаки класифікації	Види стратегії
1	2	3
1	За ієрархією	Загальнокорпоративна, портфельна, ділова, функціональна.
2	За функціональною ознакою	Маркетингова, фінансова, торговельна, соціальна, екологічна, організаційних перетворень.
3	За термінами реалізації	Довготермінова, середнотермінова, короткотермінова.
4	За стадіями економічного розвитку (життєвого циклу організації)	Зростання, стабілізація, скорочення (захисту, відступу), ліквідації.
5	За напрямками можливого розвитку організації	Інтенсивний, інтеграційний, диверсифікаційний розвиток.
6	За місцем організації у конкурентній боротьбі	Лідер, претендент на лідерство, послідовник, новачок.
7	За ступенем глобалізації (охоплення ринку)	Інтернаціоналізація, сегментація, регіоналізація.
8	За ознакою наступальних дій	«Партизанська війна»; випереджувальні удари; дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів або перевершення їх; дії, спрямовані на слабкі сторони конкурентів; одночасний наступ у кількох напрямках; захоплення вільного простору.

Продовження таблиці 4.1.

9	За особливостями виробничо-господарської діяльності	Реструктуризація, спеціалізація, диверсифікація, зниження собівартості, диференціація, конкуренція.
---	---	---

10	За галузевою орієнтацією	У нових галузях; у галузях на стадії зрілості; в галузях на стадії стагнації чи спаду; в родріблених галузях; на міжнародних ринках.
11	За експортно-імпоротною політикою	Прямого і непрямого експорту, імпорту, виробництва за кордоном тощо.
12	За вибором типу товарної номенклатури	Монономенклатурне, домінантно-номенклатурне, полісегментне номенклатурне виробництво, зміна номенклатурного типу підприємства.
13	За вибором асортиментних позицій	Широкоасортиментне, вузькоасортиментне, середньоасортиментне виробництво, зміна асортиментного типу виробництва.
14	За способом формування цін	Ціноутворення на основі рівня витрат, рівня попиту.
15	За підходом до формування ресурсних запасів	Формування довготермінових, середньотермінових і короткотермінових запасів.
16	За вибором структури джерел фінансування	Зменшення зовнішніх джерел, диверсифікація зовнішніх джерел фінансування, самофінансування.
17	За способом позиціонування працівника колективу	Індивідуальна спеціалізація працівників, високий ступінь взаємозамінності, усереднено групова взаємозамінність.
18	За характером інтеграції	Вертикальна, горизонтальна, діагональна інтеграція.

За ознакою ієрархії стратегії поділяють на :

- загально корпоративну;
- портфельну;
- ділову;
- функціональну.

Загальнокорпоративні стратегії – загальні для організації. Їхнім змістом є загальна концепція розвитку організації. Вони спрямовані на отримання глобальних конкурентних переваг, які проявляються в низьких витратах, певних якостях продуктів або інших характеристиках організації.

Портфельна стратегія (бізнес стратегія) – стратегія за напрямком діяльності. Вона визначає підхід організації або певного стратегічного господарського підрозділу до досягнення та утримання конкурентних переваг в конкретній стратегічних зонах господарювання. Тому портфельні стратегії визначають поведінку організації на ринках конкурентних продуктів або певних стратегічних підрозділах організації.

Для підприємств з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з портфельною (бізнес) стратегією.

Ділова (виробнича) стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створенням та реалізації продукту. Вона передбачає використання та розвиток усіх виробничих організацій з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Функціональна стратегія визначають напрями дій у функціональних сферах організації – фінанси, маркетинг, наукові дослідження, персонал тощо. Основна їхня відмінність від стратегії вищого рівня – це спрямованість на внутрішнє середовище організації. Основне їхнє призначення полягає в забезпеченні вирішення завдань і досягнення цілей, встановлених на рівні організації в цілому та на рівні окремих стратегічних господарських підрозділів, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. Так, стратегія відділу маркетингу може сконцентруватися на розробці шляхів збільшення обсягу продажу продукції підприємства порівняно з попереднім роком.

Фінансова стратегія організації може бути зорієнтована на прискорення обігу грошових коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості. Стратегія кадрового потенціалу спрямована на забезпечення відповідності структури кадрів потребам організації та формування заінтересованості робітників у високому рівні результативності функціонування організації.

Згідно зі стадією життєвого циклу організації розрізняють:

- *стратегію зростання*, що передбачає дії організації стосовно збільшення обсягів виробництва товарів, надання послуг, збільшення капіталовкладень;
- *стратегію стабілізації*, що передбачає дії, спрямовані на нейтралізацію наслідків коливання обсягів продаж продукції та отримуваної величини доходів;
- *стратегією виживання (реструктуризації)*, що розробляє захисні заходи для виходу організації із кризового стану;
- *стратегію скорочення (ліквідації)*, яка передбачає дії стосовно безперспективних видів бізнесу або організації в цілому, проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат.

Стратегію зростання найчастіше обирають організації, які діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології. При цьому передбачається розширення організації різними способами, тобто виділяють певні різновиди цієї стратегії: відносно базового ринку – інтенсивне або концентроване зростання; відносно виробничого ланцюга – інтегроване зростання; шляхом розширення набору традиційних видів діяльності – диверсифіковане зростання (табл.4.2). Ці стратегії відображають чотири можливі підходи до зростання організації, пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту, ринку, галузі, положення організації у певній галузі, технології.

Інтенсивне зростання виправдане тоді, коли є можливість для вдосконалення вже освоєних товарів і ринків. Це стратегії, які пов'язані зі зміною товару чи ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку її можливістю певної організації постійно оновлювати виробництво.

Таблиця 4.2

Стратегії зростання організації

Інтенсивне зростання	Інтеграція	Диверсифікація
Глибоке проникнення на ринок	Вертикальна регресивна	Концентрична
Розширення ринку(вихід на нові ринки)	Вертикальна прогресивна	Горизонтальна
Удосконалення Товару	Горизонтальна	Конгломератна

Слід тільки зазначити, що неправильний вибір стратегії інтенсивного зростання може мати руйнівні наслідки для організації. Наприклад, компанія «Ксерокс» у 70-ті роки ХХ ст. опинилась на межі краху. Після винаходу копіювального апарата «Ксерокс» почала модифікувати первинну модель, ускладнюючи її та додаючи нові функції. Кожне вдосконалення врешті-решт було спрямоване на максимальне збільшення рентабельності та спричинювало неухильне зростання ціни. Проте більшості покупців потрібен був лише простий копіювальний апарат. І коли японська компанія «Кенон» запропонувала аналогічну модель за нижчими цінами, вона миттєво завоювала американський ринок, а «Ксерокс» пережила справлений шок.

Інтегроване(комплексне) зростання передбачає розширення організації шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами .

Розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання:

- Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливості посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники.
- Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Така інтеграція є доцільна, якщо посередницькі послуги істотно зростають, важко знайти посередників.
- Горизонтально інтеграційна передбачає придбання організацією деяких організацій – конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій – конкурентів унаслідок придбання контрольного пакету акцій, злиття (об'єднання в

межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

- Регресивну та прогресивну інтеграцію розрізняють як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатоцільові комплекси. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі. Ідея диверсифікації має багатолітню історію. В сучасних умовах чимало організацій, які володіють значними капіталами та зменшення рівня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою.

Розрізняють такі види стратегії диверсифікації: концентрична, горизонтальна, конгломератна:

- Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основна мета полягає у тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації. Наприклад, виробник тракторів може додатково випускати вантажні автомобілі чи комбайни.
- Горизонтальна диверсифікація передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для організації, але можуть викликати інтерес у її клієнтів.
- Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація – це доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та реалізуються на нових ринках.

Стратегія диверсифікації вважають найбільш складними та ризикованими, тому що вони передбачають освоєння нових видів продукції чи видів діяльності для нових ринків.

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку, її переважно обирають ті організації, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією. Якщо керівництво задоволене положенням організації, то в перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, тому що це найпростіший і найменш ризикований шлях. Конкретним виявом цієї стратегії можна вважати утримання організацією існуючої частки ринку. Однак тут є небезпека вчасно не помітити нового конкурента.

Стратегію скорочення вибирають тоді, коли організація має перегрупувати сили після тривалого періоду зростання чи з'являється необхідність підвищити ефективність. Реалізувати її здебільшого складно. Вона зумовлює скорочення частки ринку для збільшення прибутку внаслідок поступового виходу з ринку чи ліквідації певного виду діяльності.

Розрізняють такі види стратегії скорочення: «збір урожаю», скорочення витрат, скорочення та ліквідація організації.

- «Збір урожаю» передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску.
- Скорочення витрат передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо.
- Скорочення організації вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані організації, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегію скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі.
- Ліквідація організації – крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли організація не має змоги продовжувати свою діяльність.

Слід зазначити, що на практиці часто вибирають комбіновану стратегію, яка є поєднанням розглянутих вище альтернатив. Особливо доцільно застосовувати її великим організаціям, які активно працюють у декількох галузях.

Таким чином, поняття « стратегія» використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. і має три підходи:

- 1) стратегія як засіб досягнення цілей підприємства;
- 2) стратегія як набір правил прийняття рішень;
- 3) стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників та персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Стратегічні і тактичні рішення мають свої особливості та взаємозв'язок.

4.3. Стратегічні і тактичні рішення, їх особливості та взаємозв'язок

Стратегічні рішення приймаються для реалізації розроблених стратегій при:

- при створенні нових підприємств, відкритті філій, дочірніх підприємств, представництв, впровадженні нових технологій, освоєнні нових видів продукції та ринку збуту, зміні видів діяльності тощо;

- у кризових ситуаціях, що спонукають керівників до зміни стратегії.

Структурно стратегічні управлінські рішення повинні бути представлені:

- *задумом* (місія, цілі, стратегія бізнесу, основні механізми реалізації стратегії);
- *рекомендаціями* (вказівками) по розробці функціональних стратегій та механізмів їх реалізації;
- *розподілом відповідальності* за організацію стратегічного управління між керівниками стратегічного рівня;
- *загальними рекомендаціями* по організації управління, взаємодії з організаційними структурними щодо загальних інтересів.

З урахуванням довготривалого характеру стратегічних рішень в ході їх реалізації виникає необхідність внесення коректив, пов'язаних з поточними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це забезпечується наявністю зворотного зв'язку між об'єктами та суб'єктами управління.

Фірма, як правило, реалізовує декілька стратегічних рішень (4-6), серед яких може виділятися головне (пріоритетне). Розробка стратегічних рішень відрізняється поглибленістю аналізу бази стратегічних даних: внутрішніх і зовнішніх чинників; сильних і слабких сторін підприємства; можливостей і загроз зовнішнього середовища; розробкою альтернатив і вибором оптимального варіанта. Організація розробки стратегічних рішень нерідко пов'язана з певними труднощами. Складність може стосуватися відсутності необхідного обсягу інформації чи фахівців необхідної кваліфікації, також можливої переорієнтації політики фірми, зміни номенклатури виробів, що запускаються, тощо.

Стратегічні рішення виконуються за допомогою комплексу тактичних рішень для практичного здійснення під цілей, передбачених стратегією.

Особливості розробки стратегічних рішень проілюстровані в табл. 4.3 на фоні їх здійснення з тактичними рішеннями.

Однак потрібно мати на увазі, що стратегічні рішення самі по собі не вирішують існуючих проблем і намірів подальшого перетворення фірми. **Успішна реалізація стратегічних задач передбачає їх тісний контакт із тактичними рішеннями**, які визначають конкретні способи здійснення стратегії, необхідну лінію поведінки для їх досягнення. Рекомендується вже при розробці стратегій розглядати можливі варіанти тактики. Це диктується також і тією обставиною, що стратегічні рішення розроблені на тривалий термін, протягом якого ефективність виконання тактичних рішень залежить від змін як у фірмі, так і за її межами. Чим триваліший термін стратегічного рішення, тим менш точний прогноз розвитку подій. Тому при виборі варіанта стратегічного рішення рекомендується орієнтуватися на тимчасову оптимізацію.

Таблиця 4.3

Особливості стратегічних і тактичних рішень

№ п/п	Ознаки рішень	Стратегічні рішення	Тактичні рішення
1.	Спрямованість	Майбутній розвиток фірми	Поточний розвиток фірми
2.	Масштабність	Загальні для фірми	Для реалізації конкретної мети
3.	Тимчасовий чинник	Довготривалі	Короткострокові
4.	Предметність	Визначення цілей і коштів на їх досягнення	Вибір засобів досягнення наміченої мети
5.	Змістовність(причинно-наслідковий зв'язок)	Засіб реалізації політики фірми	Засіб реалізації стратегії фірми
6.	Умови розробки	Зміна у зовнішньому середовищі або вимоги до діяльності фірми	Інструмент стратегії
7.	Існуючі орієнтири розробок	Політика фірми	Розроблена стратегія, існуючі правила та процедури
8.	Рівень розробки	Вищий	Середній
9.	Організація розробки	Складання матричних структур	Використання традиційних структур
10.	Оцінка ефективності	Своєчасна реакція на кон'юнктуру ринку та інші фактори зовнішнього середовища	Економіка і соціальна ефективність реалізації мети

Висновки

- Стратегічний менеджмент як наука виник в середині 50-х років ХХст. Його суть – у формуванні підходів до управління, які ґрунтуються на тому, що :
 - організація розглядається як відкрита система, на яку впливає ряд факторів зовнішнього середовища;
 - головні передумови успіху знаходяться не в середині, а поза організацією;
 - застосовується ситуаційний підхід до управління;
 - відбувається децентралізація управління ;
 - підприємство розглядається не тільки як економічна, а й як соціальна система;
 - пріоритетне значення має організаційна культура.

2. З метою поглиблення розуміння стратегічного менеджменту його розглядають у таких перерізах:

- а) елементному, як сукупність стратегій, відповідної структури управління і організаційної культури;
- б) процесному, як цикл розроблення та впровадження стратегій;
- в) функціональному, як галузь наукових знань про прийоми, і способи їх практичної реалізації.

3. Поняття « стратегія» має три підходи:

- а) стратегія, як засіб досягнення цілей підприємства;
- б) стратегія, як набір правил прийняття рішень;
- в) стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі.

Стратегії класифікують за різними ознаками: за ієрархією, за функціональною ознакою, за термінами реалізації, за стадіями життєвого циклу організації; за напрямками можливого розвитку організації та ін..

Стратегічні рішення виконуються за допомогою комплексу тактичних рішень для практичного здійснення під цілей, передбачених стратегією.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Коли виник стратегічний менеджмент і чому?
2. У чому суть стратегічного менеджменту?
3. У яких перерізах розглядають стратегічний менеджмент?
4. Дати визначення понять «стратегія», « організаційна структура», «організаційна культура».Які переваги і недоліки має стратегічне управління?
5. Обґрунтуйте підходи до визначення поняття «стратегія».
6. За якими ознаками класифікують стратегії?
7. Охарактеризувати стратегії зростання організації.
8. У чому особливості стратегії диверсифікацій?
9. Які особливості та взаємозв'язок стратегічних і тактичних рішень?

Тема 5. Стратегічна діагностика середовища організації

Питання, які виносяться на розгляд

- 5.1. Вплив факторів зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень.
- 5.2. Модель п'яти конкурентних сил (за М. Портером).
- 5.3. Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.

Ключові поняття теми

Фактор, фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища, модель п'яти конкурентних сил (за М. Портером).

Література

Базова

1. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – с.44-59.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / Г.І. Кіндрацька – К.: Знання, 2006. – 366 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – с.49-58.
4. Стадник В. В. Менеджмент: Підручник. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – с.77-120.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – с.141-150.

Допоміжна

6. Василенко В. О. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / В. Д. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 39 с.
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК» Екс. Об. 2001. – 560 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 1999. – 348 с.

5.1 Вплив факторів зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень

Наприкінці 50-х рр. у країнах з ринковою економікою змінився погляд на підприємство як на закриту систему, відносно належну від навколишнього середовища. Все більшого значення набували зовнішні **фактори** – рушійної сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отримання результатів. Таких факторів може бути безліч. У теорії менеджменту виділяють сім основних, від яких залежить успіх підприємства. До їхнього складу входять економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні. Кожний з факторів може представляти у відповідальний час для одного або для різних підприємств або загрозу, або нову можливість. Тому стан зовнішнього

середовища повинний постійно аналізуватися, а результати аналізу – використовуватися при рішенні проблем.

У складі **економічних факторів** враховують прогнози розвитку економіки в короткостроковій перспективі, а також оцінка діагнозу її функціонування в майбутньому. Вплив цих факторів досить актуальний для роботи вітчизняних підприємств у сучасних умовах: зокрема це такі, як темпи інфляції, рівні зайнятості населення, банкові кредити, податкова система і рівень податків, курси основних валют та інше.

Політичні фактори впливають через діяльність урядових інститутів, регіональних місцевих органів влади на управління підприємствами та прийняття рішень. Держава прямо або побічно зачіпає діяльність підприємств. Прийняття нових законів, непередбачені політичні події можуть кардинально відбитися на їхньому розвитку. Політична нестабільність негативно впливає на економічний стан країни, утрудняє розробку довгострокових стратегій. Внутрішня політика держави є одним з основних факторів зовнішнього середовища в розвитку підприємств.

Технологічні фактори впливають на управлінські рішення (УР) за рахунок змін у технології виробництва товарів, надання послуг, у засобах зв'язку, у проектуванні, у використанні інформаційних технологій, у провадженні ноу – хау і та ін.. Ігнорування технологій факторів може різко підірвати позиції підприємства на ринку та привести до безнадійного стану.

Соціальні фактори пов'язані зі зміною соціальних очікувань, відносин і моральності в суспільстві. Вплив даної групи факторів складний і досить суперечливий для держав, що переживають перехідний період до ринку. Криза в економіці відбивається на свідомості людей, сфері. Страйки, інші акти протесту, порушення принципів ділової етики в середовищі підприємців – ці та інші фактори повинні враховуватися керівниками при виборі оптимального варіанта рішення проблеми. В умовах стабільного розвитку суспільства в дану групу факторів включаються також зміни соціальних установок менеджерів, розширення спектра соціальних методів керування, створення сприятливих умов праці, орієнтація на захист прав споживачів, національних меншостей, жіночої праці, соціальну відповідальність підприємства.

У складі **конкурентних факторів** зовнішнього середовища варто враховувати майбутні цілі конкурентів, оцінювати їхню поточну стратегію, перспективність положення в галузі, вивчати сильні та слабкі сторони. Варто мати на увазі, що конкурентна боротьба не обмежується завоюванням ринку збуту і покупців. Вона включає і боротьбу за сировинні ринки, капітал, кадри, науково – технічні нововведення. В останні десятиліття мають місце факти не тільки різкого протистояння конкурентів, а й їхньої взаємодії на ринку.

Ринкові фактори виявляються в змінах життєвого циклу товарів і послуг, рівня конкуренції, ціновому механізмі, рекламних компаніях, розподілі доходів населення, демографічної ситуації.

Вивчення **міжнародних факторів** при прийнятті УР необхідне, тому що з ними пов'язані потенційні зміни і на внутрішньому ринку. Зокрема доцільно оцінювати прийняття політичних рішень у країнах – партнерах, зміну валютного курсу, появу нових сировинних джерел у країнах – інвесторах. Врахування цих та інших факторів даної групи дає можливість вчасно приймати рішення з тим, щоб уникнути небажаних наслідків для діяльності підприємств. Конкретно це може виражатися в клопотанні перед урядом по захисту внутрішнього ринку від іноземних конкурентів або в посиленні міжнародної ділової активності на зовнішньому ринку.

Окремі автори (О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник) поділяють усі фактори зовнішнього середовища на дві групи: фактори прямої дії і фактори непрямой дії.

Фактори прямої дії безпосередньо впливають на діяльність організації. До них відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин, у державі, організації – сусіди.

Фактори непрямой дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. Це міжнародні події, міжнародне оточення, науково – технічний прогрес (НТП), соціально – культурні обставини, рівень техніки і технології, особливості міжнародних економічних відносин (МЕВ), стан економіки. (Рис.5.1.).

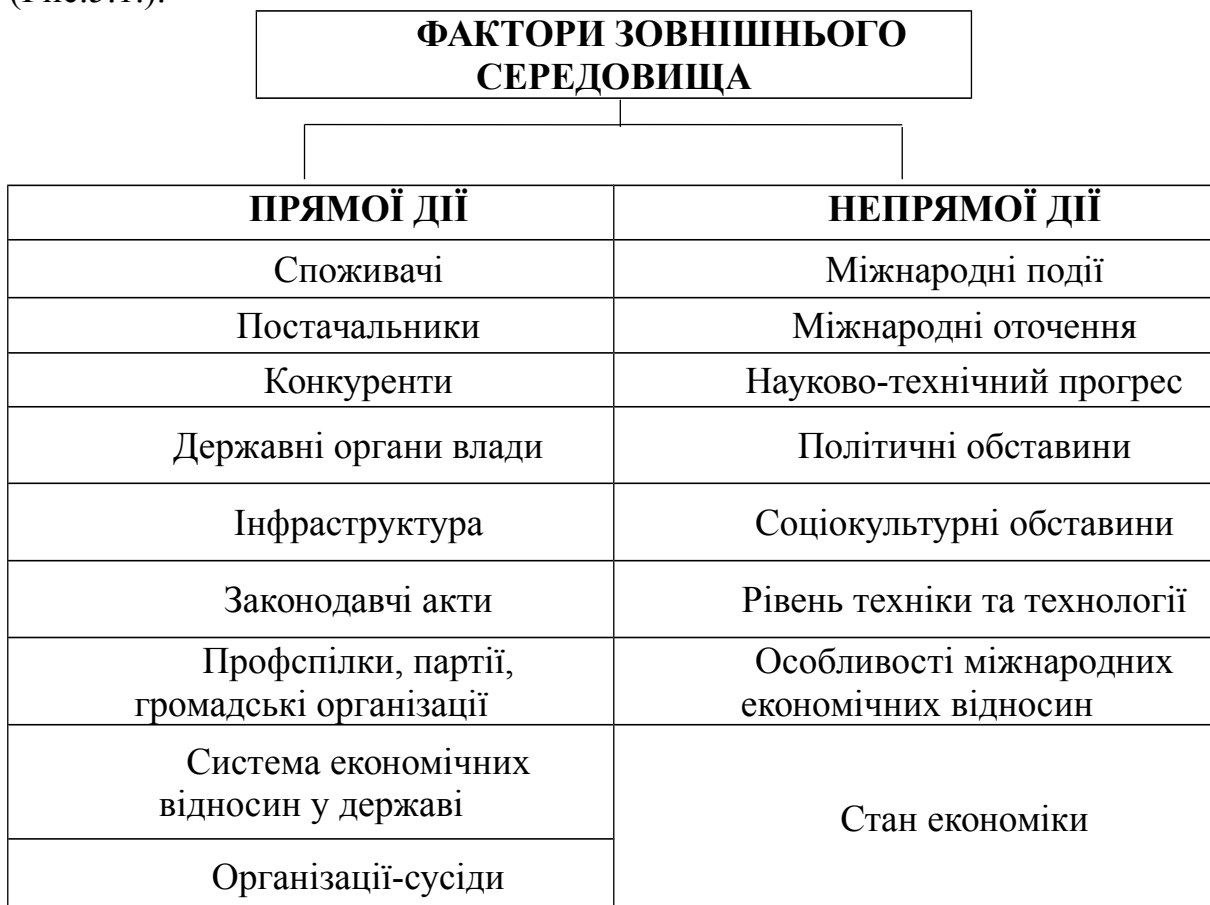


Рис.5.1 Фактори зовнішнього середовища організації

При оцінюванні факторів зовнішнього середовища слід враховувати такі характеристики:

- взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може спричинити зміну інших);
- складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр способів впливу);
- рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);
- динамічність зовнішнього середовища (змінність оточення організації);
- невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);
- взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;
- багатогранність зовнішнього середовища.

Характеристику факторів зовнішнього середовища прямої дії наведено в табл. 5.1, а факторів зовнішнього середовища непрямої дії в табл. 5.2.

У цілому вивчення й аналіз факторів зовнішнього середовища дозволяє скласти картину того, на якому якісному рівні знаходиться підприємство щодо конкурентів, що воно в змозі досягти і що для цього необхідно зробити. А найважливіше – своєчасне виявлення зовнішніх факторів і визначення інтенсивності їхнього впливу дає виграш у часі, у гіршому випадку – для прийняття «профілактичних» заходів для усунення, попередження або послаблення небажаних впливів (загроз), у кращому – для ефективного використання можливостей, що представилися.

Таблиця 5.1

Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії
(О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник)

Фактори зовнішнього середовища прямої дії	Характеристика факторів	
	Вплив факторів на організацію	Вплив організації на фактори
1	2	3
Споживачі	Будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, виробляючи такі товари та послуги, на які існує незабезпечений попит з іншого боку.	Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламній кампанії, надання додаткових послуг, привабливіших пропозицій тощо.
Постачальники	Постачальники забезпечують організацію необхідними вхідними елементами (ресурсами). При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації	Організація може застосовувати диверсифікований підхід до постачальників і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них.

Конкуренти	Конкуренція заохочує організацію постійно вдосконалювати свою виробничо-господарську діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкуренто – спроможності.	Поліпшення економічних, технологічних, естетичних та інших характеристик продукції суттєво впливає на ринкові позиції конкурентів.
Органи державної влади	До них належить органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. В Україні – це Верховна Рада України, Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Державна податкова адміністрація України, регіональні органи управління тощо. Вони розробляють формулюють та затверджують засади функціонування організацій у державі, контролюють виконання та дотримання законодавства, інших вимог.	Організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції органів державної влади, вимагаючи здійснення відповідних дій тощо.
Інфраструктура	Охоплює фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби тощо. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезення, отримання необхідної інформації, що визначає ділові відносини організацій.	Організація може бути задіяна у розбудові інфраструктури регіону, надавати конкретні пропозиції щодо удосконалення певних складових інфраструктури тощо.
Законодавчі акти	Будь – яка організація функціонує на засадах базових законодавчих актів: Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про опадаткування прибутку підприємств» та ін.	Організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, ініціювати прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо
Система економічних відносин у державі	Формує умови, правила і принципи функціонування організації. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту, пропозиції, конкуренції тощо.	Якщо умови функціонування підприємств в окремій економічній системі стають нестерпними, то організації можуть протестувати, вимагати створення інших умов їх діяльності.

Продовження таблиці 5.1.

Профспілки, партії, громадські організації	Профспілки на підприємствах здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про поліпшення умов праці, підвищення її оплати, покращення охорони здоров'я та відпочинку, розвиток спорту, художньої самодіяльності. Вони укладають із керівництвом підприємства колективні договори, де обумовлюються всі питання, пов'язані з умовами, оплатою організуванням праці тощо. Партії беруть безпосередню участь в законотворчому процесі, результати якого теж безпосередньо впливають на організацію. Виступають також ініціаторами страйків, опозиційних дій тощо.	Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватися з окремими їхніми вимогами, вести переговори з ними тощо. Організації можуть лобювати свої інтереси в законодавчих і виконавчих органах влади через представників партійних організацій тощо
Організації – сусіди	Впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади, приміщення тощо.	Організація може відокремити комунікації, викупити приміщення, що орендуються організаціями – сусідами тощо.

Таблиця 5.2

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії	Характеристика факторів	
	Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії	Приклади впливу на організацію факторів зовнішнього середовища непрямої дії
1	2	3
Міжнародні події	Будь – які політичні, економічні, соціальні, військові події, що відбуваються у світі й торкаються більше двох країн світового співтовариства.	Внаслідок терактів у США були заборонені протягом певного часу всі авіарейси, що з'єднували цю країну з іншими країнами світу. Організації інших держав, які мали постачальників у США, не змогли своєчасно отримати необхідні ресурси для господарської діяльності.

Міжнародне оточення	Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство.	Якщо одна із сусідніх держав (де розміщуються контрагенти організації) застосувала економічні санкції до нашої країни, то вона у відповідь може також запровадити певні економічні обмеження (заборона імпорту, експорту певних видів товарів, запровадження адміністративних бар'єрів тощо).
Науково-технічний прогрес (НТП)	Охоплює процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх верствах суспільства. Особливістю НТП є високі темпи розвитку науки, скорочення часу впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних технічних засобів, технологій тощо.	Підприємство впроваджує нову сучасну технологічну лінію виробництва радіаторів. Це дає змогу поліпшити якість продукції та зменшити її вартість. У таких умовах продукція стає конкурентоспроможнішою. А підприємство стає серйозним конкурентом для інших організацій, що працюють на ринку систем опалення.
Політичні обставини	До них належать обставини, що склались у процесі формування державного устрою, здійснення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.	Напередодні виборів політики з метою досягнення позитивного іміджу в народі та для популяризації своєї громадянської позиції приймають сприятливі для функціонування підприємств законодавчі акти (зменшення податків, зростання пільг тощо).
Соціально-культурні обставини	Відображають загальний рівень культури в країні, стан соціального забезпечення громадян, доходи на душу населення, соціальну стабільність, розвиток мистецтв, літератури, науки тощо.	Високий рівень культури і доходів населення сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили, що у свою чергу зумовлює виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції.

Рівень техніки та технології	Демонструє відповідальність стану техніки та технології сучасним вимогам: ресурсоекономності, простоті в застосуванні, використанні новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високому рівню автоматизації, безпечності, продуктивності тощо.	Якщо на підприємстві застаріле обладнання, яке є небезпечним для працівників, високотравматичним, та профспілки вимагають від його керівників закупівлі сучасного устаткування для створення нешкідливих та безпечних умов праці.
Особливості міжнародних економічних відносин	Включають особливості міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово – кредитних і валютних відносин.	Певні тарифні та нетарифні обмеження, що застосовуються іноземними країнами щодо країни базування організації, можуть зробити економічно не вигідною співпрацю з контрагентами, які функціонують у них.
Стан економіки	Характеризує загальний рівень розвитку економіки: високо розвинута; слаборозвинута; економіка, що розвивається; перехідна (трансформаційна) тощо.	За високого рівня розвитку ринкової економіки (Японія, США), як правило, у будь – якій галузі існує сильна конкуренція, оскільки антимонопольне законодавство запобігає створенню умов для формування монополії.

5.2 Модель п'яти конкурентних сил (за М. Портером)

Аналіз безпосереднього оточення зовнішнього середовища досліджують за допомогою методики, яку запропонував американський вчений М. Портер. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох чинників. Саме взаємодія цих п'яти конкурентних сил (рис. 5.2.) визначає потенціал безпосереднього оточення організації.

Розроблена М. Портером модель ґрунтується на здатності організації реалізувати свою конкурентну перевагу на ринку і залежить від багатьох чинників. Розглянемо кожен з них зокрема.

1. *Конкурентна боротьба між прямими конкурентами*, інтенсивність і форми якої визначає рівень їхньої взаємозалежності у конкретній ситуації: чиста (досконала) конкуренція, олігополія, монополістична конкуренція та монополія.

2. *Загроза появи потенційних прямих конкурентів*, які перебувають за межами конкретного ринку. Серйозність цієї загрози залежить від висоти бар'єрів входу (економія на масштабах, правовий захист, імідж марки, потреба в капіталі, витрати переходу, доступ до збутових мереж; «ефект досвіду»), а також, сили реакції, яку може очікувати потенційний конкурент (агресивна реакція на нові організації, рівень привабливості ринку товару для діючих на ньому продавців, доступність фінансових ресурсів і рівня їхньої ліквідності, можливості впливу на основний ринок нової організації).
3. *Загроза появи товарів-замінників*, тобто тих, що виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але базуються на іншій технології. Фактично ціни на ці товари визначають верхню межу цін, які можуть призначити діючі на ринку продавці. Чим привабливіший товар – замітник, тим менші можливості для підвищення цін на ринку.
4. *Можливість тиску з боку клієнтів*. Покупці можуть вплинути на потенційну рентабельність того чи іншого виду діяльності організації, змушуючи її знизити ціну чи вимагаючи більше послуг. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема обсяг покупок, групи клієнтів становить значну частину продажу постачальника (великі збутові мережі або торгові центри); товари, які купує клієнт, становлять чималу частину його власних витрат, що змушує особливо настійно торгуватися; товари слабо диференційовані і клієнти впевнені, що знайдуть інших постачальників; витрати переходу, які пов'язані зі зміною постачальників, для клієнта незначні; клієнт володіє вичерпною інформацією про попит, реальні ціни, навіть про витрати постачальника. Ці умови, на думку фахівців, актуальні як для продукції споживчого, так і виробничого призначення.
5. *Можливість тиску з боку постачальників*. Здатність постачальників добиватися вигідних умов від клієнтів зумовлена тим, що вони мають можливість підвищити ціни на свої поставки, знизити якість або обмежити обсяг товарів, які призначені для конкретного клієнта. Сильні постачальники можуть вплинути на рентабельність продукції клієнтів, якщо ті, в свою чергу, не в змозі компенсувати підвищення витрат шляхом підняття ціни.

Особливе значення під час аналізу безпосереднього оточення організації має аналіз найближчих конкурентів і їхніх можливих дій. Така необхідність виникає тому, що організації навіть однієї галузі можуть істотно відрізнятися одна від одної модифікацією виробів, їхньою ціною, регіонами, в яких реалізується продукція, рівень якості товарів тощо.

Отже, діагностика безпосереднього оточення з використанням моделі конкурентних сил зводиться до аналізу конкурентів, які діють у межах однієї галузі, потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок, і виробників товарів – заміників; вивчення покупців з метою визначення їхнього профілю;

дослідження постачальників (організацій та індивідуальних підприємців), які забезпечують виробників необхідними ресурсами.

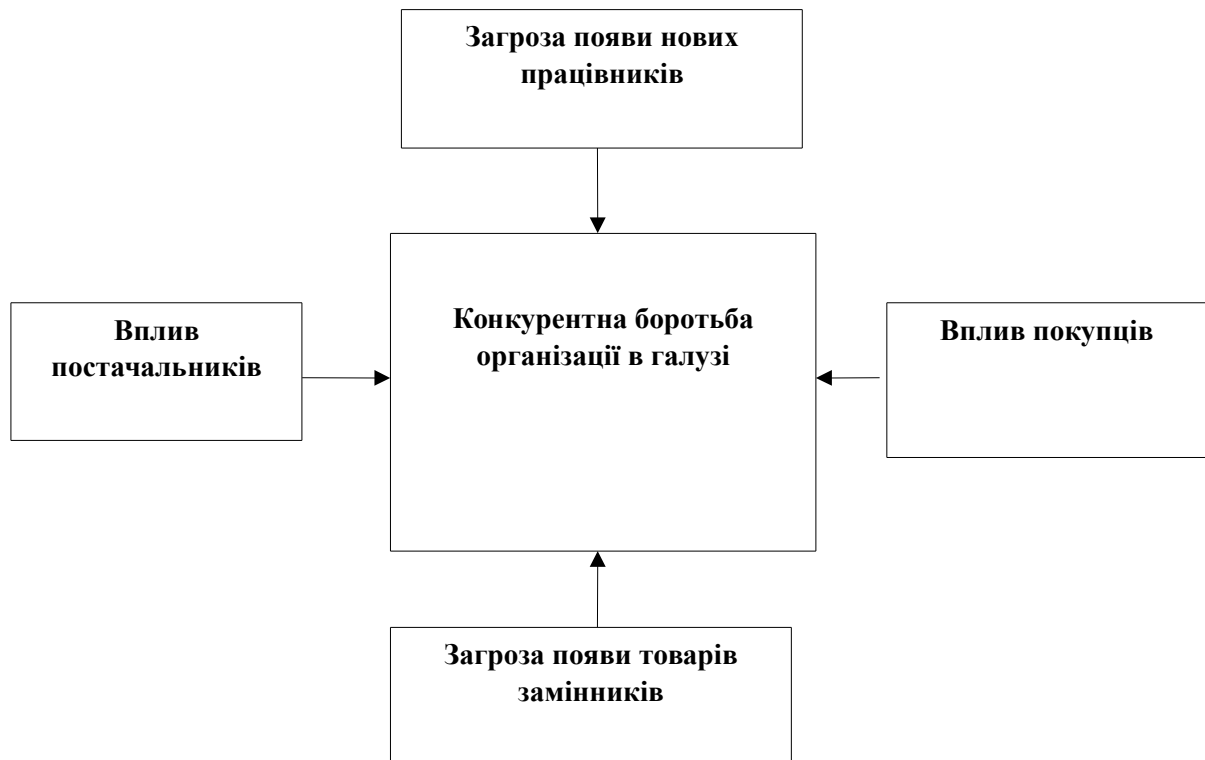


Рис. 5.2 Модель п'яти конкурентних сил (за М. Портером)

5.3 Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства.

Поряд з вивченням і оцінкою впливу зовнішнього середовища не менш важливим є глибоке значення власних можливостей підприємства, його невикористаних резервів, сильних і слабких сторін. Це має значення як для протистояння «зовнішнім небезпекам», так і для успішної самоорганізації і саморозвитку. **Діяльність з діагностики внутрішніх проблем називають управлінським обстеженням, що рекомендується проводити по напрямках: маркетинг, фінанси, виробництво, кадри(людський фактор), організаційна культура та імідж підприємства.**

В області *маркетингу* звертається увага на такі питання, як частка ринку та конкурентоспроможність, асортимент і якість продукції, що випускається, сегментація ринку й типологія споживачів. Досить важливі також наукові дослідження та розробки ринкової тематики, торговельне обслуговування покупців і після продажний сервіс, організація та проблеми збуту, реклама й заходи щодо стимулювання продажів, обсяг одержуваного прибутку.

Аналіз *фінансового* стану підприємства на основі постійного контролю дозволяє вчасно виявляти «вузькі місця», сильні та слабкі сторони в роботі, приймати рішення по коригуванню поточної діяльності та планів на перспективу.

Аналіз внутрішніх факторів включає й управління *виробничим процесом*. Зокрема становлять інтерес питання ціноутворення, постачання сировини і матеріалів, взаємодії з постачальниками, стану виробничого парку устаткування, його продуктивності, можливості розширення ринку, ефективності системи контролю якості, проектування технологічного процесу, його модернізації.

Одним з найважливіших внутрішніх факторів у функціонуванні підприємства є *людський фактор*. Його роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями (фаховістю), поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей працівниками. У кінцевому рахунку все замикається на людині. Якими б потенційно ефективними не були би нововведення – їхня доля в руках, розумі, почуттях людини. Тому керівникам важливо сформувати мобільний колектив, що сторицею окупить вкладені витрати.

Немаловажним фактором внутрішнього середовища управління є *культура підприємства* та його *імідж*. Він так чи інакше виявляється в характері, змісті прийнятих рішень. Культура управління, як і імідж, складається з багатьох відомих компонентів. Якщо культура управління характеризує насамперед «внутрішній» стан підприємства, то в іміджі відбивається сформована суспільна думка про фірму в зовнішньому середовищі, у діловому світі. Зміцнення позитивного іміджу, як і увага до питань підвищення культури управління, є предметом постійної турботи керівництва підприємства.

Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін організації, порівнянні їх з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. Зі сильних сторін найважливішими вважають ті, які забезпечують організації істотне випередження конкурентів.

Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення.

Наприклад, до сильних сторін організації належить висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, добра репутація у покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей, а до слабких – відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати тощо.

Висновки

1. В середині 50 – років ХХ ст. виник стратегічний менеджмент. Його суть – у формуванні підходів до управління, які ґрунтуються на тому, що

організація розглядається як відкрита система, на яку впливає ряд факторів зовнішнього середовища. До їхнього складу входять: економічні, політичні, технологічні, соціальні, конкурентні, ринкові, міжнародні.

Ці фактори можна поділити на дві групи: фактори прямої дії і фактори непрямой дії на організацію.

До факторів прямої дії на організацію відносяться: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії, громадські організації, система економічних відносин у державі, організації – сусіди.

Фактори не прямої дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. Це: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, соціально – культурні обставини, рівень техніки і технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

Основна мета вивчення факторів зовнішнього середовища полягає у вигранні часу для подолання неминучих загроз або використання шансів на користь підприємства.

2. Аналіз безпосереднього оточення зовнішнього середовища досліджують за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, яка включає суперництво конкурентів в галузі, вплив постачальників, вплив споживачів (покупців), загрозу входження нових виробників і загрозу появи товарів – замінників.
3. Внутрішнє середовище організації визначають внутрішні фактори – ситуаційні рушійні сили всередині організації. Основними внутрішніми факторами є: маркетинг, фінанси, виробництво, працівники (людський фактор), організаційна культура та імідж організації. Вивчення та аналіз внутрішніх факторів спрямований на виявлення переваг і недоліків у роботі підприємства, ранжування їх за ступенем важливості для негайного реагування в інтересах підприємства, а також мобілізацію на виконання обраної альтернативи дій.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність терміна « фактор».
2. Охарактеризуйте основні фактори, від яких залежить успіх підприємства.
3. Розкрийте особливості впливу факторів зовнішнього середовища прямої дії.
4. Охарактеризуйте на конкретних прикладах вплив факторів зовнішнього середовища непрямой дії на організацію.
5. Розкрийте взаємозв'язки між основними конкурентними силами у моделі М.Портера.
6. Обґрунтуйте взаємозв'язки факторів внутрішнього середовища на організацію.

Розділ 2. Методи прийняття, організація та контроль виконання рішень

Тема 6. Методологія, організація та евристичні методи прийняття рішень

Питання, які виносяться на розгляд

- 6.1. Методологія процесу розробки рішень.
- 6.2. Організація розробки рішень.
- 6.3. Евристичні методи розробки та прийняття рішень.
- 6.4. Організація та ефективність використання експертних оцінок.

Ключові поняття теми:

Методологія, метод, організація розробки рішень, евристика, «мозкова атака», морфологічний аналіз, « морфологічна шухляда», експерт, експертиза, синетика.

Література

Базова

1. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І. Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – с.61-79.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посібник. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – с. 49-54.

Допоміжна

3. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Колпаков В. М. Методи управління: Учеб. пособие. / В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 1997. – 160 с.
5. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
6. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. – К.: Центр учбової літ. (ЦУЛ), 2011 . – 213 с.
7. Юрков О. С. Психологія управління: Опорний конспект. / О. С. Юрков, Т. Ю. Бубряк. – Мукачево: МДУ, 2013. – 193 с.

6.1. Методологія процесу розробки рішень

Методологія (від грецьк. *methodos* — шлях дослідження, спосіб пізнання + *logos* — вчення) – навчання про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. Методологія є необхідним атрибутом будь-якої прикладної науки, її теорії і практики, а прийняття управлінських рішень - це наука і мистецтво, базою якого служить теорія прийняття рішень. Тому відповідно до цієї теорії методологія - це навчання, що дозволяє визначати наявність проблем в управлінській діяльності, виявляти ці проблеми, проводити їхній всебічний аналіз і дослідження, на базі яких знаходити найбільш ефективні шляхи їхнього рішення і реалізації. Процес розкриття всіх сторін об'єкта управління як цілісної системи у всіх існуючих і можливих взаємозв'язках є стрижнем

системного підходу. А діалектичною основою методології є процес пізнання розвитку проблеми і її рішень на базі закону єдності і боротьби протилежностей, закону переходу кількісних змінювань у якісні, закону заперечення, заперечення (стійкість і кризи, підйом і спад, нове і старе).

Творче перетворення філософських та загальнонаукових принципів (розвитку, загального зв'язку, системного підходу, конкретно-історичного підходу, об'єктивності, діалектичної єдності теорії та практики), принципів розробки управлінських рішень (комплексності, гуманізму, активності, соціальної спрямованості, законності, гласності, зворотного зв'язку, ієрархії) забезпечує їхню повноту, своєчасність і оптимальність.

В організаційному аспекті, приймаючи будь-яке рішення, керівник повинен перевірити об'єктивність оцінки ситуації:

- чи впливає передбачуване рішення з даної обстановки;
- чи не видається бажане за дійсне;
- чи не віддається перевага особистим цілям на шкоду загальній справі.

Неминучість суб'єктивних суджень керівника на базі його психофізіологічних особливостей повинна гаситися і компенсуватися тверезим розрахунком на основі знання і практичного застосування не тільки законів природи, законів і закономірностей економіки і керування.

Використовуючи методологію, розроблено цілий ряд класифікацій методів, що використовуються при розробці рішень. Відповідно до однієї з них уся сукупність методів ділиться на три групи:

- 1) методи, засновані на інтуїції керівників;
- 2) методи, засновані на «здоровому глузді»;
- 3) методи, засновані на науково-практичному підході.

При прийнятті чисто інтуїтивного рішення люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Тут присутній "шосте почуття", свого роду осяяння, і обґрунтованість обумовлюється особистими якостями менеджера. Він стає заручником випадковості, і з погляду статистики, шанси його на правильний вибір не дуже високі.

В основі рішень, заснованих на «здоровому глузді», судженнях (думках, міркуваннях, висновках) лежать знання, осмислення, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому. Однак даний спосіб прийняття рішень теж не дуже надійний, хоча підкупує своєю швидкістю і дешевизною.

Методи, які засновані на науково-практичному підході (раціональні) обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами.

Також методи розробки рішень поділяються на формалізовані та неформалізовані.

Формалізовані ґрунтуються на логічних судженнях, доказах, виборі кращого рішення за допомогою математично-статистичного апарату. Неформалізовані базуються на аналітичних здібностях менеджера, його досвіді та інтуїції. До неформалізованих методів відносять також евристичні методи.

Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і ресурсів, виділених для її вивчення, кількості і якості доступної інформації та особистих якостей керівника.

6.2. Організація розробки рішень

Якість рішень, що розробляються, залежить як від суб'єктивних факторів керівника, так і від багатьох інших. Немає єдиної методики, що жорстко регламентує дії керівника при розробці рішення, і навряд чи вона можлива. Однак рекомендації загального плану по організації процесу розробки рішень вельми корисні. Зокрема широко поширені такі **принципи організації розробки рішень**, як:

- принцип ієрархії, який має за мету координацію діяльності та посилення централізації з дотриманням підлеглості в розробці рішень по виконавцях;
- використання цільових міжфункціональних груп, які створюються на тимчасовій основі в складі представників різних підрозділів і рівнів управління. Мета — використання спеціальних знань і досвіду працівників для розв'язання конкретних і часто складних проблем. Члени групи знаходяться в подвійному підпорядкуванні: основного керівника і керівника міжфункціональної групи, який може змінюватися по ходу роботи;
- застосування формальних правил і процедур, що передбачає створення на підприємстві спеціальних інструкцій (нормативів) по виконанню певних дій. У ряді випадків зайва жорсткість сповільнює інноваційні процеси та зменшує гнучкість при зміні ситуації;
- використання прямих горизонтальних зв'язків при розробці рішень без підключення вищого керівництва, що скорочує терміни розробки, підвищує відповідальність і мотивацію виконавців. Часто на цій основі приймаються двосторонні рішення керівниками одного рівня в рамках існуючих правил і планів;
- розробка планів сприяє кращій координації робіт. У них відбиваються терміни виконання етапів роботи та необхідні ресурси;

- створення матричних структур. На відміну від цільових груп і прямої двосторонньої взаємодії передбачається створення підрозділу, очолюваного особою, наділеною правами керівника функціонального підрозділу. Такі утворення створюються для розробки найскладніших проблем.

Функції, що виконуються керівником по організації розробки рішення, полягають в наступному:

- управління процесом вироблення рішень;
- визначення задачі, участь в її конкретизації та виборі критеріїв оцінки ефективності рішення;
- остаточний вибір із варіантів рішення та відповідальність за нього;
- організація реалізації розробленого рішення виконавцями.

Розробку складних рішень, що вимагають використання сучасних наукових методів, наприклад системного аналізу, виконують фахівці — системні аналітики (системотехніки). Але участь в цій роботі керівника також дуже важлива. Як показують проведені спостереження, така участь є важливим чинником успіху як на етапі розробки, так і при реалізації рішень. Це в два рази збільшує впроваджуваність результату рішень. Щоб ефективно брати участь в процесі розробки рішень, керівнику необхідно знати логіку системного підходу, мати загальні уявлення про методи, що використовуються, та засоби. В доповнення до викладеного стисло подамо **функції системних аналітиків і керівників у процесі вироблення рішень.**

Системні аналітики:

- виявляють цілі, в тому числі за допомогою кількісних методів;
- складають перелік можливих цілей і представляють його керівнику;
- визначають підходи до розв'язання проблеми;
- виявляють і оцінюють альтернативи розв'язання проблеми;
- встановлюють причинно-слідчі зв'язки між чинниками;
- виявляють тенденції змін в розвитку об'єктів;
- здійснюють вибір альтернатив і критеріїв оцінки;

- проводять необхідні розрахунки.

Керівник:

- розглядає склад цілей (уточнює старі та оцінює нові);
- бере участь у постановці задачі, виборі способів рішення;
- враховує об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на розв'язання проблем;
- бере участь в оцінці міри ризику при прийнятті рішення;
- розглядає дані аналізу;
- контролює своєчасність підготовки рішення.

Існують й інші підходи до організації розробки рішень. Один з них орієнтований на розв'язання типових управлінських проблем і заснований на веденні своєрідного обліку (вручну або з допомогою ЕОМ) управлінських проблемних ситуацій і способів їх розв'язання. З цією метою формуються картотеки:

1) карток проблемних ситуацій (в яких відбивається характеристика ситуації, мета прийняття рішення й існуючі обмеження);

2) технологічних карт прийняття управлінського рішення (в яких вказуються у логічній послідовності результати розумової діяльності по вибору оптимального варіанта: мети, альтернативи, оцінки ймовірності реалізації тощо);

3) карток рішення, які заповнюються на основі даних технологічних карт і містять відповіді на такі питання, як:

- причина виникнення проблеми;
- потенційні наслідки неприйняття рішення;
- особа, відповідальна за прийняття рішення;
- підрозділи та особи, залучені до вирішення ситуації;
- первинна інформаційна база для розробки рішення;

- практичні заходи, проведення яких необхідне для розв'язання проблемної ситуації;
- виконавці та особа, відповідальна за реалізацію рішення.

Структурно картка рішення включає три розділи, в яких послідовно викладаються характеристика ситуації та її потенційні наслідки; дії і рішення, прийняті для усунення проблеми; практичні заходи по виконанню прийнятого рішення. Наявність такої картотеки (своєрідного банку даних) дозволяє скоротити час на вибір оптимального рішення, упорядковує підготовчу роботу по його пошуку.

Еволюція управлінської діяльності в зарубіжному менеджменті має тенденцію до організації розвитку групових форм розробки рішень. У ряді країн вони набули широкого поширення, а в інших є основоположними, наприклад в Японії. Відомий патерналістичний напрям у розвитку менеджменту пов'язаний також з різними формами залучення працівників до процедури прийняття управлінських рішень. Часом це проводиться під лозунгами руху за самоврядування і носить різні назви: «господарська демократія», «виробниче самоврядування», «демократія на робочому місці», «співучасть у виробничому управлінні» і т. ін.

Конкретні форми участі працівників в управлінні складають три ступені:

- 1) спільне консультування, тобто адміністрація з'ясовує думку співробітників, хоч останнє не має обов'язкової сили;
- 2) содетермінація, форма участі працівників у прийнятті рішень із рівними з адміністрацією правами;
- 3) «робочий контроль» в тих випадках, коли співробітники мають вирішальні права.

Содетермінація має місце в ряді країн на нижніх рівнях ієрархії прийняття рішень (найм і звільнення робітників, майстрів, соціальні послуги). На верхніх рівнях при розподілі інвестицій, прибутку та з інших фінансових питань вона може приймати форму спільних консультацій.

6.3. Евристичні методи розробки та прийняття рішень

Слово «евристика» походить від грецького слова «Еврика!» - «Я знайшов!» - викрик приписаний грецькому математику та механіку Архімеду (287-212 р.р. до н. е.), коли він, купаючись у ванній, винайшов закон гідростатичного зважування.

Евристика (від гр. – знаходжу, відкриваю) – наука про творче мислення людини, сукупність дослідницьких методів, спрямованих на відкриття, пізнання нового, раніше не відомого.

Евристичні методи базуються на принципах, що визначають стратегію і тактику управління в слабо визначених чи невизначених проблемах. Дозволяють використовувати творче мислення, генерувати нові ідеї, використання яких підвищує ефективність рішень (Рис. 6.1).

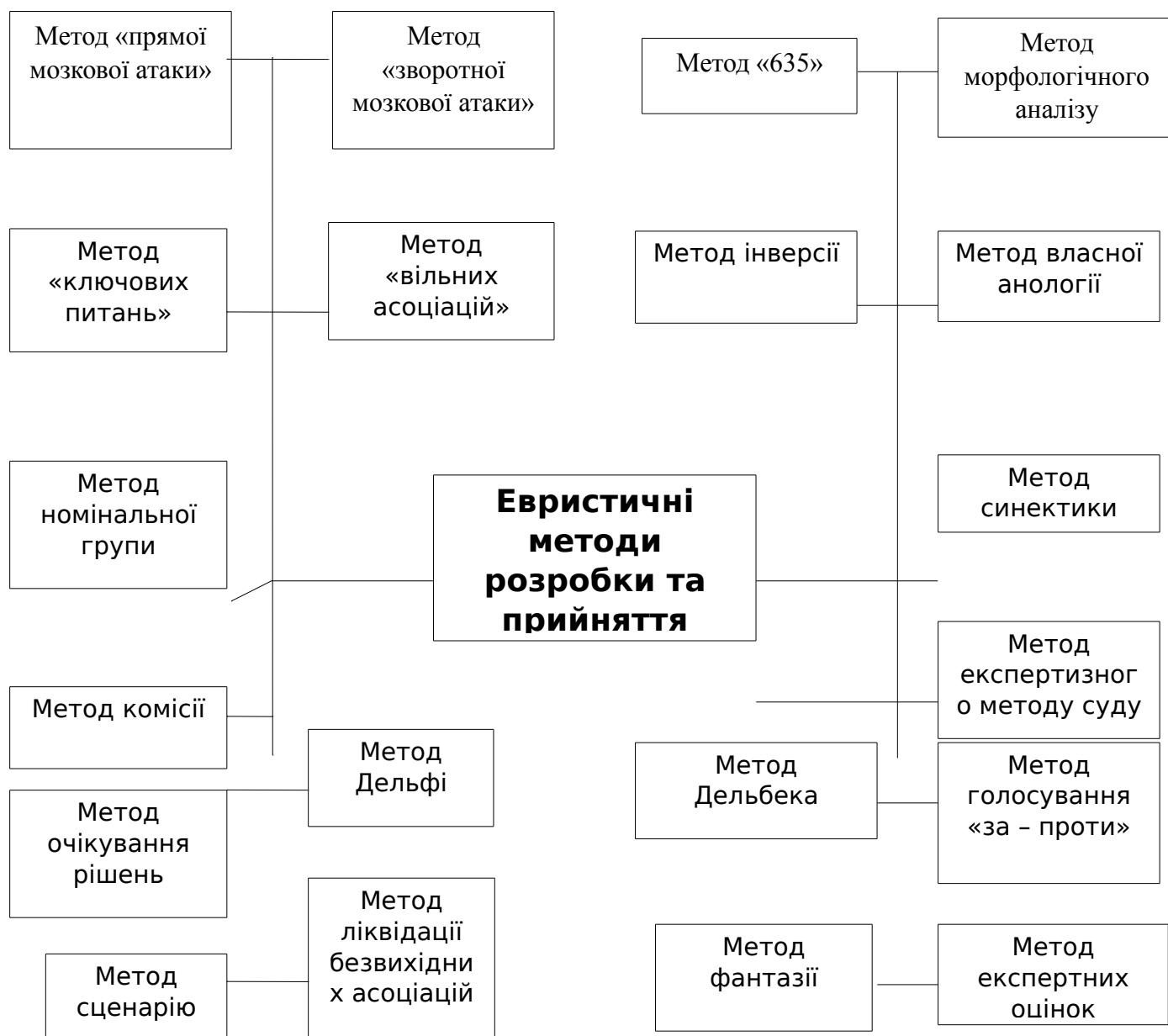


Рис. 6.1. Види евристичних методів розробки та прийняття рішення

Метод «прямої мозкової атаки» (мозкового штурму) винайшов американський психолог О. Осборн (1939 р), заступник ректора університету в м. Буффало і засновник Інституту творчих методів навчання. Утворення терміну "мозковий штурм" пов'язане з тим, що група як єдиний мозок штурмує творчі рішення проблем, які розглядаються. Його психологічну основу становить теорія З. Фрейда про те, що у звичайних ситуаціях мислення людини визначається свідомістю, в якій панують контроль і порядок, а для подолання психологічної інерції потрібно створити умови для прориву із підсвідомості. Цей метод враховує психологію не лише окремої людини, а й «натовпу», що дає змогу залучити з глибини підкірки мозку підказку до розв'язання задачі. Ідея методу полягає в тому що критика і страх гальмують мислення, сковують творчі процеси. З огляду на це, було запропоновано розділити в часі висування гіпотез і їх критичну оцінку. Проводити ці два процеси повинні різні люди.

Таким чином, мозкова атака — це спосіб роботи групи, орієнтованої на пошук рішення проблемної ситуації, головна мета якої — генерування якомога більшої кількості ідей.

Правила для учасників:

- 1) учасники сідають за стіл обличчям один до одного;
- 2) забороняються суперечки, критика, оцінка того, що говориться;
- 3) час виступу для учасників — по 1—2 хв.;
- 4) оголошуються будь-які ідеї;
- 5) кількість ідей важливіша за їх якість.

Рекомендації для учасників:

- ідеї зустрічаються схвально;
- необхідно вірити у вирішення проблеми;
- дозволяється задавати питання, що розвивають ідею;
- усі учасники є рівноправними;
- не бажані пересуди, шептання, жести, все те, що відволікає увагу.

Керівник повинен:

- направляти хід дискусії;
- задавати стимулюючі питання;
- підказувати;
- використовувати жарти, репліки, що створюють неформальну обстановку.

Обмеження і умови:

- кількість учасників 4—6 чоловік (до 15);
- бажаний різний рівень освіти і спеціалізації в учасників;

- при підборі учасників доцільно зберігати баланс в рівні активності та темпераменті;
- час роботи групи — 15—60 хв.

Організація роботи групи будується в 3 етапи:

- 1) постановка проблеми (здійснюється керівником);
- 2) генерація ідей (робота групи);
- 3) оцінка та відбір кращих ідей.

Використання методу дозволяє:

- виявити і визначити значимість проблеми, факторів, що впливають, і концепції їх рішення;
- переборювати недоліки традиційними способами вирішення проблемних ситуацій (наприклад нарад);
- в обмежений час знайти підхід до вирішення раптово виниклого завдання.

Якщо ви виконуєте вправу самі, візьміть аркуш паперу та олівець. У верхній частині аркуша напишіть проблему, яку вам треба вирішити, або ціль, якої бажаєте досягти. Розділіть аркуш на три колонки та відповідно дайте їм заголовки: «Підходи», «Люди», «Ресурси». Потім до кожної колонки поставте собі питання:

1. «Методи, за допомогою яких я можу вирішити цю проблему, або які є альтернативні методи, які я можу використати для виконання цього завдання?»;
2. «Хто з людей, колег, інших фахівців мені потрібен?»;
3. «Які ресурси мені необхідні для досягнення цієї цілі?».

Записуйте все, що приходить вам на розум. Не намагайтеся нічого оцінювати, тільки записуйте.

Через 15-20 хвилин критично оцініть ваш список, для визначення того, які підходи для вас найкращі, та які люди, ресурси вам необхідні. Обведіть ідеї, які ви вважаєте раціональними, закресліть очевидно непридатні. Обведені ідеї розташуйте в порядку пріоритетності.

Метод «зворотної мозкової атаки» — передбачає не генерацію ідей, а критику існуючих.

Правила для учасників:

- 1) критикуються, обговорюються та оцінюються всі ідеї за критеріями відповідності початковим вимогам, можливістю їх реалізації, можливістю використання в іншій сфері;

2) критика виказується лаконічно, позитивно. Ідеї, що вимагають тривалого обговорення, розглядаються пізніше;

3) виступати кожному можна багато разів, але бажано по черзі.

4) тривалість виступів — 15—20 хв.

Роботу доцільно проводити в першій половині дня у спокійній атмосфері. Зворотню «мозкову атаку» можна проводити відразу після прямої. При використанні методу доцільно всіх учасників розділити на групи:

- генераторів ідей;
- аналізу проблемної ситуації та оцінки ідей;
- генерації контрідей.

Переваги методу:

- можливість використання всіх наявних в апараті управління спеціалістів;
- вдосконалення психологічного клімату в апараті управління.

Недоліки методу:

- неможливість конкретизації ідеї та її детальної проробки;
- від керівника вимагається висока підготовка;
- не завжди долається інерція мислення.

Метод морфологічного аналізу включає в себе наступні етапи:

1. Проблема описується в цілому (ніякі рішення не пропонуються).
2. Проблема розкладається на кілька компонентів (наприклад, для тари нового товару визначаються параметри об'єкта: форма, матеріал упаковки, вміст; для боротьби з мишами на дачі параметри об'єкта: миші, нори і гнізда, їжа, територія саду).
3. Для кожного параметру пропонується кілька можливих варіантів.
4. Складається матриця (морфологічна шухляда, «ящик», у клітках якої розміщені відповідні параметри (див. Таблиці 6.1; 6.2).
5. Послідовне з'єднання одного якого-небудь параметра першого рівня з одним із параметрів наступних рівнів, являє собою одне з можливих рішень проблеми. Загальна кількість можливих рішень дорівнює добутку числа всіх параметрів, представлених у «шухляді», взятих по рядках.

6. Вивчення всіх отриманих рішень з погляду їхньої функціональної цінності і вибір оптимального.

Таблиця 6.1.

**Морфологічна комбінована таблиця
«Тара для нового товару»**

Параметри об'єкта	Варіанти				
	1	2	3	4	5
Форма	Куб	Паралелепіпед	Циліндр	Конус	Шар
Матеріал	Картон	Плівка	Пластмаса	Дерево	Бавовна
Вміст	1 кг	5 кг	10 кг	20 кг	50 кг

Таблиця 6.2.

**Морфологічна комбінована таблиця
«Боротьба з мишами»**

Об'єкти діяння	Заходи				
	Руйнування			Перетворення	
	Фізичні способи	Хімічні способи	Біологічні способи	Фізичні способи	Біологічні способи
Миші – полівки	Виловлення	Отруєння	Кішки	Імітація звукових сигналів болю і тривоги	Розведення і розміщення на ділянці тварин-ворогів мишей
Нори і гнізда	Механічні руйнування, затоплення водою	Отруєння		Забити виходи	
Їжа	Видалення	Отруєння	Більше не вирощувати	Захистити Рослини плівкою	Вирощення інших культурних рослин
Ділянка саду	Відмова від саду	Хімічна прикоренева обробка ґрунту	Припинення обробки саду	Виготовлення огорожі	Перекопування всього саду

Таким чином, в результаті цього методу створюється нова інформація про досліджуваний об'єкт і виробляється оцінка всіх можливих альтернатив для кожної складової частини проблеми.

Генерування альтернатив методом морфологічного аналізу представляється найбільш простим для реалізації.

Метод «ключових питань» - використовується для збору додаткової інформації в умовах невизначеності проблеми або впорядкування вже існуючої інформації. Питання служать для формування стратегії і тактики вирішення задачі, розвивають інтуїцію, наводять людину на ідею рішення проблеми, спонукають до правильних рішень, покращують інформативність з проблеми.

Вимоги до використання методу:

- 1) проблемність і оптимальність (питаннями необхідно спрощувати задачу);
- 2) дроблення інформації (питаннями необхідно ділити проблему на під проблеми);
- 3) цілеспрямованість (кожне нове питання повинно формувати стратегію та модель вирішення проблеми).

Прикладами ключових запитань можуть бути такі:

- на якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати зусилля;
- яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні;
- чому споживачі надаватимуть перевагу нашому товару;
- якими мають бути асортимент товарів та якість;
- якою має бути цінова політика на товар;
- яка інформація потрібна для організації рекламної компанії;
- яких даних не вистачає;
- який можливий ризик;
- які вигоди принесе рішення, щодо виходу на новий ринок;
- які негативні наслідки воно може мати та ін.

Метод «вільних асоціацій» - враховує особливості мозку людини, пов'язану з виробленням ідей при виникненні асоціативних зв'язків, і передбачає генерацію ідей в залежності від встановленого слова або поняття, яке є базою для асоціації.

Метод інверсії – базується на пошуку рішень в зворотньому напрямку (кардинально протилежний вихід із ситуації та відхід від стандартного рішення). Метод пропонує при розробці рішення ламати парадигму мислення та здійснювати його пошук нетрадиційними способами.

Метод власної аналогії – передбачає, що при пошуку рішення проводиться заміна досліджуваного об'єкта на аналогічний подібними вивченнями властивостями (пригадується та аналізується подібна ситуація, вихід з якої був знайдений раніше).

Метод Дельфі – розроблений Хелмером і Делкі, представляє собою багаторівневу процедуру (структуру) анкетування експертів з обробкою та видачею результатів після кожного туру анкетування.

Він має кілька основних етапів:

- 1) оцінювання кожним учасником висунутої альтернативи за ступенем суб'єктивної переваги за 10-бальною системою (вищим балом вважають одиницю, а не десять). З цією метою альтернативам приписують бали в ієрархічній послідовності; аналізують бали всіх осіб групи за всіма альтернативами і для кожної підраховують середню величину;
- 2) порівняння учасниками своїх оцінок із середніми величинами (за 10-бальною системою вказують, якою мірою оцінки збігаються) підрахунок другої середньої величини;
- 3) перемноження двох середніх величин з кожної альтернативи і визначення найкращої (альтернативи з найменшою величиною). Для підрахунків використовують матрицю значень.

Метод голосування «за – проти». Сутність його полягає в тому, що з кількох варіантів вибирають окремі, оцінювані в балах екстреної групи (журі). Голосування відбувалося поетапно:

- 1) щодо кожного обговорюваного варіанта визначають по два представники концепції «за» (захисників варіанта рішення) і «проти» (що відкидають цей варіант); усі висувають свої аргументи, котрі експерти фіксують на спеціальному табло (цей етап триває 10-15 хвилин);
- 2) представники концепції «за» і «проти» міняються місцями і наводять додаткові докази «за» і «проти» стосовно розглянутих варіантів, що також фіксують на табло;
- 3) експерти обговорюють усі докази і, якщо необхідно, доповнюють їх, розподіляють по 4-6 осіб для вдосконалення запропонованих варіантів.

Метод ліквідації безвихідних ситуацій – пропонуються правила зміни рішень, тобто використовувати по-іншому, присвоювати, модифікувати, замінювати, збільшувати, зменшувати.

Метод сценарію. Сценарії дозволяють з певною ймовірністю виявляти тенденції розвитку подій, взаємозв'язки між факторами впливу, сформулювати картину стану, до якого може прийти ситуація під впливом тих чи інших факторів. Дозволяє своєчасно виявити потенційні небезпеки.

Процес розробки сценаріїв складається з:

- сукупності діагностичного аналізу, ретроспективи (минулого) розвитку компанії та галузі;
- аналізу існуючого становища компанії та зовнішнього середовища;
- розробки прогнозів розвитку подій.

При використанні методу бажана багатоваріантність опису майбутньої ситуації.

Основне значення сценарію – визначення генеральної мети розвитку об'єкта прогнозування, основних факторів стану зовнішнього середовища, формулювання та використання критеріїв для оцінки альтернатив.

Метод фантазії полягає в надії на випадкове знаходження рішення задачі при спробах пошуку найбільш неймовірних альтернатив її рішення. Даний метод засновується на широкому обміні інформацією, ідеями, знаннями між працівниками управлінського апарату.

Метод номінальної групи.

Умови і вимоги:

- залучаються експерти, що добре вирішують подібні проблеми, які не співпрацювали раніше;
- кількість групи 6-8 чол. (до 15 чол.);
- учасники генерують ідеї, а потім їх разом переглядають;
- експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи – до 5 год.;
- приймаються ідеї, які пройшли погодження в усіх учасників;

Етапи роботи:

- ведучий чи керівник зачитує добре сформульоване завдання експертам, які в письмовому вигляді пропонують рішення (20хв.);
- після генерування по одній ідеї їх оголошують і записують на табло, після чого проходить індивідуальне обдумування кожної (спілкування та критика заборонені);
- зачитується перша ідея і пропонується висловлювати власні думки по одному з чотирьох варіантів;
- залишити ідею в списку;
- уточнити ідею;
- викинути за спільною згодою;
- об'єднати з іншою ідеєю;
- проводиться рангування ідей (кількість балів, якій кожній ідеї присвоюють учасники таємно).

Метод синетики – розроблений вченим Гордоном. **Синетика** – професійний «мозковий штурм». При використанні методу залучаються професійні експерти, які пройшли навчання за методами аналогії, інтуїції, «мозкового штурму», абстрагування, теорії ігор та ін., що дозволяє їм вирішувати проблему оригінальними способами. Експерти є постійними учасниками групи. В роботі зберігаються всі правила «мозкового штурму», проблему формулюють у загальному вигляді, обговорюють не проблему, а її загальні ознаки.

Метод комісії. Суть методу полягає у відкритій дискусії по обговоренню проблеми та пошуку рішення (збори, засідання). Колективна думка виявляється в ході відкритого чи таємного голосування або за спільною згодою в процесі дискусії.

Перевага – зростання інформативності учасників у ході дискусії.

Недолік – відсутність анонімності; часто дискусія перетворюється у полемічність найбільш активних чи впливових учасників; небажання учасників відступати від своїх ідей, конфронтація між учасниками.

Метод експертизи по методу суду – характеризується подібністю до судових засідань. Склад експертів ділиться на дві групи, одна з яких захищає альтернативи, інша вишукує негативні сторони рішень. Третя сторона (як правило, керівник) є регулятором процесу та приймає кінцеве рішення.

Метод очікування рішень – базується на використанні підсвідомості. За цим методом, якщо при аналізі та продумуванні проблеми не знаходиться рішення. То необхідно розслабитись і переключитись на виконання інших задач. Якщо рішення є, то запрограмована підсвідомість через деякий час «видасть» рішення у свідомість. Рішення необхідно відразу зафіксувати, інакше воно швидко «зітреться» у свідомості.

Метод Метгчета. Цей метод рекомендує використовувати стратегічні схеми, представляти проблему у вигляді образів, рисунків, схем, розглядати різні точки зору на проблему, представляти альтернативи рішень в основних елементах.

Метод експертних оцінок поділяються на:

Індивідуальні – формування прогнозів з допомогою методів інтерв'ю та аналітичних експертних оцінок.

Методи інтерв'ю – бесіда прогнозіста з експертом, в ході якої прогнозіст, відповідно до заздалегідь розробленої програми, ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку об'єкта дослідження.

Аналітичні експертні оцінки передбачають тривалу самостійну аналітичну роботу експерта над аналізом тенденцій, оцінкою стану та шляхів розвитку прогнозованого об'єкта.

Колективні - ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів по тенденціях розвитку досліджуваного об'єкта.

До методів отримання експертних оцінок відносять:

1. *Метод безпосередньої кількісної оцінки* – встановлення кількісної оцінки певного показника (наприклад : вартість квартири, автомобіля).
2. *Метод часткової відносної оцінки* – встановлення частки, питомої ваги, коефіцієнтів тощо.
3. *Експертна класифікація* – встановлення належності оцінюваній альтернатив до визначених класів, категорій, рівнів, сортів.
4. *Метод парних порівнянь*. При його використанні експерту пропонуються пари альтернатив, з яких він вибирає кращу.
5. *Рангування альтернатив (бальних оцінок)*. У групі альтернатив експерт визначає пріоритетність одних по відношенню до інших.

Для кількісних методів суттєвим є вибір шкали виміру:

- *шкала найменувань* – просте найменування об'єктів;
- *шкала порядку* – послідовність об'єктів,впорядкованими за певними критеріями (алфавіт);
- *шкала відмінностей* – визначає, наслідки один показник відрізняється від іншого;
- *шкала відносин* – визначає, у скільки разів один показник по одному об'єкту відрізняється від іншого (коефіцієнти).

6.4. Організація та ефективність використання експертних оцінок.

Експертні оцінки в тій або іншій формі використовувались у всі часи. Однак увага до них істотно зростала в мірі ускладнення виробничих технологій, а отже, і процесу розробки рішень. Офіційним початком їх становлення та розвитку вважають 50-ті –60-ті роки ХХ ст. До цього часу відноситься публікація перших робіт, присвячених опису та дослідженню технологій експертного оцінювання. Сучасним керівникам важливо знати суть і призначення даного методу розробки рішень, його переваги, процедуру організації й проведення , типові помилки експертних технологій, і напрями вдосконалення.

Існують різні визначення терміна «**експерт**». Частіше за все під ним мається на увазі висококваліфікований фахівець. Відомі факти формування банків даних про фахівців у різних областях, однак систематична оцінка якості їх діяльності практично відсутня. Очевидно, нарівні з характеристикою

експерта (його професійних знань і досвіду) повинна нагромаджуватися інформація про ефективність його роботи.

Формування експертної комісії – відповідальне рішення, що приймається керівником при організації і проведенні експертизи. Однак затрачені зусилля, як правило, цілком виправдовуються. Формування складу експертної комісії визначається особливостями ситуації, що склалася, можливостями брати участь у роботі комісій організаторів експертиз, а також самих фахівців. При відсутності досвіду проведення подібних заходів рекомендується звертатися до послуг незалежних центрів експертиз. Якщо потреба в експертних оцінках виникає досить часто, доцільно створити для цього спеціальний підрозділ.

Основними напрямками застосування експертних оцінок є:

1. *Визначення цілей.* При прийнятті важливих рішень необхідно чітко уявляти цілі, до досягнення яких прагне керівник. Для складних ситуацій розроблений і використовується метод формування «дерева цілей», що дозволяє оцінити міру її досягнення. Велике значення має визначення пріоритетності цілей і механізмів їх здійснення. Всі ці питання можуть бути предметом оцінки експертів.
2. *Експертний прогноз.* Особливу роль при прийнятті рішень мають проблеми, пов'язані з оцінкою розвитку ситуацій, що аналізують, очікуваних результатів альтернативних варіантів рішень. Традиційні методи прогнозування не завжди можуть бути застосовані. Експертна інформація подібних ситуацій вельми корисна, оскільки містить не тільки кількісні, але і якісні оцінки.
3. *Сценарії очікуваного розвитку ситуації* . Вони відіграють важливу роль при прийнятті управлінських рішень. Найбільш поширеним для експертного оцінювання альтернативних варіантів сценарію є метод «мозкової атаки» в поєднанні зі спеціальними методами використання аналітичної інформації.
4. *Генерування альтернативних варіантів.* Подібні процедури можуть передбачати проведення експертиз з використанням методів типу «мозкової атаки», а також створення у складних випадках автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів.
5. *Визначення рейтингів.* Останнім часом вони вельми популярні, дозволяють визначити порівняльну надійність банків, страхових компаній, якість різного вигляду послуг, порівняльну впливовість політики і т.і.
6. *Оцінювальні системи.* Оцінювальна система формується при індивідуальних та колективних оцінках об'єктів експертизи для визначення міри досягнення мети. Велика увага при цьому приділяється оцінці порівняльної важливості критерію.
7. *Прийняття колективних рішень.* Це одна з найбільш важливих процедур процесу управління. Вона передбачає не тільки розрахунок колективної оцінки, а й використання спеціальних методів відкритого обговорення альтернативних варіантів рішення, додаткового обміну інформацією між

особами, що беруть безпосередню участь в процесі прийняття рішень, узгодження, пошуку компромісу. Підвищення надійності експертних оцінок при розробці важливих стратегічних і тактичних рішень – одна з проблем ефективного управління підприємства. Важливе місце в експертних технологіях займають колективні експертизи.

Особливості колективної експертизи:

1. *Більш повне уявлення про ситуацію.* Досвід проведення експертиз показує, що окремі експерти нерідко мають досить чітке уявлення про різні аспекти ситуації, що аналізується. Об'єднання та зіставлення експертних висновків дозволяє отримати більш повну картину об'єкта експертизи.
2. *Виявлення явно неконкурентних варіантів.* Зіставлення різних точок зору сприяє виявленню альтернативних варіантів, використання яких недоцільне.
3. *Виявлення вірних «сретичних» думок.* Правильні рішення часом можуть запропонувати висококласні фахівці, що глибоко розбираються у вузькій професійній області. Думка таких експертів може істотно відрізнятись від думки більшості, але саме вона може виявитися правильною.
4. *Отримання об'єктивних оцінок.* Думки окремих експертів містять відтінок суб'єктивізму. Тому обговорення експертних висновків (що передбачається рядом експертних процедур) підвищує їх об'єктивність. Цьому ж сприяють процедури вироблення колективних експертних думок і оцінок на основі індивідуальних думок і оцінок.
5. *Отримання оцінок підвищеної надійності.* Експертні висновки, що отримуються в наслідок колективних експертиз, у багатьох випадках виявляються більш зваженими, якими стійкими при надходженні додаткової інформації, обґрунтованими та надійними.

Існують **деякі властивості колективних рішень**, які необхідно враховувати при обробці експертної інформації та вироблені експертних висновків по визначенню переваги альтернативних варіантів. У їх складі такі властивості:

- *Незалежність.* Результуюча колективна експертна оцінка не залежить від додавання нових або виключення частини старих варіантів, що розглядаються
- *Неупередженість.* У результуючій колективній оцінці принципово можуть бути реалізовані всі важливі поєднання порівняльної переваги варіантів рішень.
- *Монотонність.* Якщо хто – небуть з експертів змінив думку у бік колективної, то результуюча колективна оцінка не зміниться.
- *Невимушеність.* Завжди можна підібрати такі оцінки порівняльної переваги альтернативних варіантів, що в одному випадку один альтернативний варіант буде краще за інший, а в іншому випадку гірший.
- *Відсутність диктату.* Не повинно існувати порівняльної оцінки альтернативних варіантів, даної одним з експертів, яка приймалася б як

результуюча, незалежно від порівняльних оцінок, даних іншими експертами.

Основними причинами, що знижують точність експертних оцінок є:

1. *Використання некомпетентних експертів, що відбувається з причин:*
 - недостатньо серйозного відношення до проведення експертизи;
 - нечіткого розуміння цілей, характеру об'єкта експертизи та неповної інформації про нього;
 - наявності обмеженої інформації про експертів і області їх професійних знань та досвіду;
 - відсутність організаційних механізмів, що забезпечують можливість залучення висококваліфікованих фахівців.
2. *Недостатня підготовленість експертизи.* Мають місце неякісне формулювання цілей експертизи, низький організаційний рівень її підготовки та проведення, відсутність необхідної кваліфікації робочої групи, яка проводить експертизу.
3. *Недосконалість технології, що використовуються.*
4. *Недоліки методів обробки експертної інформації, що використовуються.*

До типових помилок експертних оцінок відносять:

- *перебільшення можливостей експертних оцінок.* Необхідно правильно розуміти можливості їх використання. Безумовно, далеко не всі існуючі проблеми можуть бути вирішені за допомогою експертів;
- *зайве захоплення кількісними оцінками.* Немало помилок пов'язано з вимогою організаторів експертизи давати оцінки у вигляді числа, оскільки не завжди для цього є підстави;
- *конформізм експертів;*
- *некоректна інтерпретація результатів.*

Вдосконалення і розвиток експертних технологій пов'язані з опрацюванням таких напрямів:

1. *Формування експертної комісії.* При цьому необхідно передбачити можливість ефективної взаємодії експертів з метою отримання повної і адекватної оцінки об'єкта експертизи. У її складі повинні бути високі професіонали, що мають досвід ефективної роботи експерта й добре знайомі з об'єктом експертизи. Інформаційний обмін між експертами необхідний, перед усім, в експертних процедурах, метою яких є вироблення альтернативних варіантів рішень у складних ситуаціях. Так, в основі експертних процедур методу «мозкової атаки» лежить активний обмін інформацією з обов'язковим приведенням аргументації як у підтримку висловленої ідеї, так і проти неї. Без ефективної організації такого обміну інформацією рівень підготовленості управлінських рішень значно знижується.
2. *Організація та проведення експертиз.* Наявність аналітичної групи, що професіонально володіє технологією організації та проведення експертиз, методами отримання і аналізу експертної інформації, одна з умов ефективності експертиз. Вдосконаленню методів експертних оцінок

присвячений ряд робіт. Вони торкаються систематизації різновидностей методу Дельфі. Подальший розвиток отримують методи « мозкової атаки», сценаріїв, ситуаційного аналізу.

3. *Отримання достовірної експертної інформації.* До числа основних проблем в цій частині відносяться: різновидність експертної інформації, однозначність вимірювань, адекватність, що вельми важливо для визначення коректних перетворень експертної інформації.
4. *Визначення результуючих експертних оцінок.*
5. *Багатокритеріальні оцінки.*
6. *Коректна обробка й аналіз результатів експертиз.*
7. *Комп'ютерні системи підтримки.* Автоматизовані системи включають технологічний супровід, необхідне автоматичне та інформаційне забезпечення процесу експертного оцінювання для організації і проведення експертиз специфічного характеру.

Успіхом забезпечення ефективності рішень є чітке визначення їх цільової спрямованості.

Висновки

1. **Методологія** – навчання про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. Вона дозволяє визначити наявність проблеми в управлінській діяльності, виявити ці проблеми, проводити їхній всебічний аналіз і дослідження, на базі яких знаходити найбільш ефективні шляхи їхнього рішення і реалізації на основі системного підходу, діалектичних законів і принципів. Використовуючи методологію розроблено цілий ряд класифікації методів, що використовуються при розробці рішень:
 - 1) методи, засновані на інтуїції керівників;
 - 2) методи, засновані на «здоровому глузді» (міркуваннях, судженнях, висновках);
 - 3) раціональні методи, які засновані на науково-практичному підході.
2. Організації розробки рішень використовують ряд принципів: ієрархії, використання цільових між функціональних груп, застосування формальних правил і процедур, використання прямих, горизонтальних зв'язків, розробка планів, створення матричних структур функціями керівника по організації розробки рішення:
 - управління процесам вироблення рішень;
 - визначення задачі, вибір критеріїв оцінки ефективності рішення;
 - остаточний вибір із варіантів рішення та відповідальність за нього;
 - організація, реалізації розробленого рішення виконавцями.
3. Евристичні методи базується на принципах, що визначають стратегію і тактику управління в слабо визначених чи невизначених проблемах. Дозволяють використовувати творче мислення, генерувати нові ідеї, використання яких підвищує ефективність рішень.

До цих методів відносять: метод «прямої мозкової атаки», метод «зворотньої мозкової атаки», метод «635», метод морфологічного аналізу, метод «ключових питань» та ін.

4. Основними напрямками застосування експертних оцінок є:

- визначення цілей; експертний прогноз;
- сценарії очікуваного розвитку ситуації, генерування альтернативних варіантів; визначення рейтингів;
- оцінювальні системи; прийняття колективних рішень.

Основними причинами, що знижують точність експертних оцінок, є: використання некомпетентних експертів; недостатня підготовленість експертизи; недосконалість технології, що використовуються; недоліки методів обробки експертної інформації, що використовується.

Питання та завдання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняттю «метод», методологія».
2. За якими ознаками класифікують методи розробки рішень?
3. Які принципи розробки рішень?
4. Які функції виконують керівники по організації розробки рішень?
5. Дати визначення понять «еврика», «евристика», евристичні методи?
6. Охарактеризувати метод «прямої мозкової атаки».
7. Охарактеризувати метод морфологічного аналізу.
8. Дати коротку характеристику евристичних методів.
9. Охарактеризувати організацію використання експертних оцінок.
10. Які основні причини, що знижують точність експертних оцінок?
11. Які основні напрями застосування експертних оцінок?

Тема 7. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень ***Питання, які виносяться на розгляд***

- 7.1. Системний аналіз в теорії прийняття рішень.
- 7.2. Традиційні методи економічного аналізу.
- 7.3. Математичні методи в економічному аналізі.
- 7.4. Багатопланові аналітичні методи.

Ключові поняття теми

Системний аналіз, дослідження операцій, традиційні методи економічного аналізу, математичні методи, моделювання, SWOT-аналіз.

Література

Базова

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2002. – с.180-200.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – с.80-99.

Допоміжна

3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2000. – 392с.
4. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін.: За ред. Ю.Є. Петруні. – К.: ЦУЛ, 2011. – 213с.
5. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 472с.

7.1. Системний аналіз в теорії прийняття рішень

Теорії прийняття рішень орієнтується на розробку та пошук оптимальних результатів з досить складних проблем зі значною кількістю зв'язків і залежностей, обмежень і варіантів рішень. **Методологічною базою** рішення подібних проблем виступає системний підхід, що передбачає певну логіку дій. По суті він являє собою основну вивчення та упорядкування проблеми, що розглядається для подальшого рішення, як із застосуванням економіко-математичних методів і обчислювальної техніки, так і в ручному режимі роботи. Зупинимося на деяких характеристиках системного підходу.

У 60-ті роки ХХст. намітився певний підхід до постановки рішення задач управління, який отримав назву системного. Це сталося не випадково, а в результаті умов господарської діяльності, що змінилися: збільшення масштабів і складності керованих систем, підвищення вимог до якості управлінських рішень, розвитку загальної теорії управління (кібернетики), можливості використання обчислювальної техніки.

Принципова особливість системного підходу перебуває в розгляді об'єкта управління як складної системи з різноманітними внутрісистемними

зв'язками між її окремими елементами та зовнішніми зв'язками з іншими системами.

Перевагами системного підходу є можливість врахування невизначеності поведінки елементів і системи загалом, а також забезпечення та узгодженість безлічі цілей при прийнятті рішення зокрема елементів підсистем із загальними (наприклад цілей заводу цехів і дільниць).

У рамках системного підходу з'явилися поняття «велика» або над система, що підкреслює різноманіття впливових факторів і самі масштаби задач, що вирішуються. Так у будівництві великого заводу задіяні десятки підприємств – суміжників, виконуються сотні і тисячі окремих робіт-операцій, пов'язаних між собою технологією, ресурсами, природними умовами, фінансами, законодавчими актами. При здійсненні подібних проектів традиційні методи планування та управління неефективні.

Мета системного аналізу полягає в з'ясуванні реальних цілей рішення, що приймається, можливих варіантів досягнення цих цілей, встановленні умов появи проблеми, обмежень, наслідків рішення. Логічний системний аналіз доповнюється математичним аналізом системи. **Характерними ознаками системного аналізу є :**

- рішення приймаються, як правило, відносно окремих елементів системи, тому необхідно враховувати взаємозв'язок елемента з іншими й загальною метою системи (тобто реалізовувати системний підхід);
- аналіз здійснюється за принципом – від загального до окремого спочатку для всього комплексу проблем а потім для окремих складових;
- першорядне значення мають такі фактори, як час, вартість, якість роботи;
- нерідко дані аналізу орієнтують на вибір відповідного рішення;
- по відношенню до логічних думок системний аналіз є допоміжним елементом;
- системний аналіз дозволяє виділити області, де приймаються логічні думки і визначити значення кожного з можливих варіантів рішення;
- використання ЕОМ не обов'язкове, вони застосовуються в окремих випадках як технічні засоби.

Досягнення поставленої мети майже завжди можна забезпечити використовуючи ресурси різними способами. Ці способи необхідно оцінити та порівняти між собою. Початком для цього є: передусім світогляд керівника, знання вимог економічних законів, політичних цілей, прийнятих в суспільстві, стратегії розвитку підприємства. Вельми корисно в цьому плані є оволодіння методами дослідження операцій.

Дослідження операцій (ДО) окремі автори розглядають як додаток сучасної науки до рішення складних задач що виникають при управлінні великими об'єктами (системами людей, машин, матеріалів, грошових коштів у сфері виробництва, комерції, державного управління, оборони).

Специфіка даної групи методів полягає в тому, що в розробку науково обґрунтованої моделі системи включають оцінку таких чинників, як вибір і

ризик. Це дає можливість визначити і порівнювати наслідки різних рішень, стратегій і способів регулювання.

7.2. Традиційні методи економічного аналізу

Аналіз (розклад, розчленування, розбір)- це логічний прийом, метод дослідження, суть якого полягає в уявному розчленуванні досліджуваного об'єкта на складові частини, кожна з яких досліджується окремо з подальших їх об'єднанням з допомогою синтезу для отримання потрібної інформації.

Традиційні методи економічного аналізу:

- *Метод абсолютних величин.* Аналіз показників економічних явищ процесів починається з абсолютних величин (характеризують явища абсолютно взяті без будь-якого зв'язку, з яких можна отримати інформацію).

- *Метод відносних величин.* Означає встановлення в порівнянні, у співставленні з чим - небудь іншим. Використовується при аналізі динаміки явищ і характеризує зміну показника явища в часі.

- *Метод середніх величин.* Середні величини узагальнюють відповідні однорідні показники, явища, процеси та дозволяють абстрагуватися від випадкових коливань. У розрахунках приймається середнє арифметичне, середнє зважене тощо.

- *Метод порівняння.* Порівняння означає аналіз одного явища у зв'язку з іншим для встановлення подібності чи відмінності або переваг чи недоліків між ними.

- *Метод групування.* Групування - це розподіл на групи за ознаками. Дозволяє виявити та визначити взаємозв'язки і взаємозалежності різних економічних явищ і найбільш суттєві фактори, що притаманні цим явищам.

- *Індексний метод.* Індекс – це числовий показник, що виражає в процентах зміну якогось економічного явища (індекс цін, індекс продуктивності праці). Метод базується на відносних показниках, що визначають відношення рівня певного явища до його рівня в минулому або базового значення.

- *Метод ланцюгових підстановок.* Метод дозволяє отримати ряд проміжних значень узагальнюючого показника послідовною заміною базисних значень факторів на фактичні. Різниця двох проміжних значень узагальнюючого показника в ланцюгу підстановок рівна зміні узагальнюючого показника, що викликане зміною відповідного фактора. Метод використовується для розрахунку впливу окремих факторів на відповідний сукупний показник чи функцію і застосовується при встановленій функціональній залежності між досліджуваними об'єктами.

- *Балансовий метод.* Баланс – співвідношення взаємопов'язаних показників певної діяльності чи процесу. Використовується в бухгалтерському обліку, статистиці, плануванні, аналізі економічної діяльності тощо.

- *Графічні методи.* Використовують графічне зображення функціональної залежності з допомогою ліній на площині, що відтворюють існуючі зв'язки між окремими економічними чи іншими показниками.

- *Метод аналізу ефективності інвестицій*. В основу методу покладено порівняння обсягу інвестицій(витрат)і майбутніх грошових надходжень. При цьому визначаються та аналізуються показники терміну окупності інвестицій, чистої приведеної вартості, норми прибутковості та ін..

7.3. Математичні методи в економічному аналізі.

Математичні методи проведення економічного аналізу сприяють більш точному врахуванню впливу факторів на результати діяльності та покращання точності розрахунків.

Економічні методи базуються на синтезі трьох областей знань: економіки, математики та статистики. Основа **економетрії** – економічна модель, тобто схематичне представлення економічного явища або процесу відображення їх характерних рис з допомогою наукової абстракції (наприклад метод затрати виробництва-випуск продукції).

Застосування математичних методів вимагає:

- системного підходу до дослідження об'єкта;
- врахування взаємозв'язків та взаємовпливів з іншими об'єктами;
- розробки математичних моделей, що відображають кількісні показники діяльності, процеси які проходять в організаціях;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління.

До математичних методів відносять:

1. *Методи елементарної математики.*
2. *Класичні методи математичного аналізу.*
3. *Статистичні методи.*
4. *Методи математичного програмування.*
5. *Дослідження операцій.*

Методи елементарної математики використовують в традиційних економічних розрахунках при обґрунтуванні потреб у ресурсах ,розробці планів, проектів тощо.

Класичні методи математичного аналізу (диференціювання, інтегрування) використовуються в рамках інших методів(математичної статистики, математичного програмування тощо).

Статистичні методи є основою для дослідження часто повторюваних явищ. Якщо зв'язок між досліджуваними явищами не детермінований, а стохастичний то статистичні, та імовірнісні методи стають практично єдиним інструментом дослідження. Для вивчення економічних явищ використовують методи множинного і парного кореляційного аналізу; для вивчення одноразових статистичних сукупностей використовують закони розподілу, варіаційний ряд, вибірковий метод; для багатомірних статистичних сукупностей використовують кореляції, регресії, дисперсійний, коваріаційний, спектральний, компонентний, факторний та інші види аналізу.

Методи математичного програмування використовують для вирішення задач оптимізації виробничо-господарської діяльності. Вони дозволяють

оцінювати напруженість планових завдань, дефіцитність результатів, визначати лімітуючі види сировини, груп обладнання та інших ресурсів.

Методи **дослідження операцій** використовуються для отримання, завдяки ціле направленим діям найкращих економічних результатів при відповідних поєднаннях взаємопов'язаних елементів системи.

Економічна кібернетика аналізує економічні явища та процеси як складні системи з точки зору законів управління. Методи моделювання та системного аналізу найбільш розроблені в цій області.

Застосування математичних методів дозволяє здійснювати глибокий кількісний аналіз явищ і процесів, який неможливо провести без обчислювальної техніки. ЕОМ- необхідний атрибут дослідження операцій, що й відрізняє дану групу методів від системного аналізу. Нагадаємо, що останній виступає як методологія з'ясування й упорядкування проблем, без відносного застосування математики та ЕОМ, які в значній мірі враховують вплив якісних чинників та інтуїтивний підхід у розробці рішень. Однак при розробці рішень кількісні методи не можуть бути вичерпними, зокрема для стратегічних рішень. Реальні системи включають основоположний компонент - людей, тому кількісний аналіз завжди повинен доповнюватися врахуванням впливу соціально-психологічних чинників (моралі, традицій, звичок тощо).

Математична модель задачі – це спеціальна логічна конструкція, що цілеспрямовано описує в термінах математичної теорії об'єктивний процес або явище, який лежить в основі конкретної задачі. Процес рішення такої моделі є своєрідним аналогом розумового процесу фахівця, що приймає рішення.

Оптимізація – це вибір кращого варіанта рішення. При оптимізації навіть нескладних задач потрібно перебрати багато тисяч або мільйони варіантів рішень у прийнятій час. Особливо важливе значення при цьому має розробка критеріїв ефективного пошуку оптимуму, що звужують область пошуку до мінімального набору варіантів рішень, близьких до оптимального. При цьому оптимальне - не означає правильне рішення. До досягнення мети, як відмічалось, можна прийти різними способами рішеннями. Правильних рішень до конкретної ситуації може бути декілька, а оптимальне - одне. Причому воно носить розрахунковий характер і має кількісне вираження. Суб'єктивні оцінки типу «хороший план», «малі витрати», не підходять. Щоб ухвалити оптимальне рішення, необхідно з сукупності показників, що характеризують ситуацію, вибрати найбільш важливий. Потім прийняти такий варіант рішення, при якому даний показник отримує найкраще кількісне вираження (наприклад максимум прибутку або мінімум витрат, часу – в залежності від поставленої задачі). Задачі по пошуку оптимальних рішень, як правило, вельми трудомісткі й вимагають використання економіко-математичних методів і ЕОМ. Оптимальні рішення дозволяють досягати мети при мінімальних витратах трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Методи пошуку оптимальних рішень розглядаються в розділах класичної математики. До застосування ЕОМ практичне використання математичних методів при пошуку оптимальних рішень було обмежене. А без них і

моделювання, і знаходження реальних оптимальних рішень практично неможливі. При пошуку оптимальних рішень необхідно визначити критерії оптимальності. Ними можуть бути: собівартість продукції, продуктивність праці, витрати сировини, темпи зростання виробництва, забезпеченість ресурсами, витрати виробництва та інше. Ефективне управління забезпечує максимальне або мінімальне (або близьке до них) значення критерію ефективності. Величина критерію залежить від ряду параметрів. У процесі управління параметри змінюються, враховуються обмеження, що дозволяє забезпечувати необхідні значення критерію ефективності.

Математичні моделі об'єктів або процесів управління – це рівняння, що зв'язують критерії ефективності з керованими параметрами при врахуванні обмежень. На практиці іноді оцінка рішення проводиться з різних точок зору, враховуючи багато факторів. У таких ситуаціях моделі оптимізації рішень будуються одночасно по декількох критеріях. У подібних випадках вводиться принцип оптимальності рішення. Заздалегідь принцип оптимальності в моделях прийняття рішень жорстко не фіксується (оскільки навіть в одній ситуації оптимальність може розумітися по-різному).

7.4. Багатопланові аналітичні методи

До багатопланових аналітичних методів розробки рішень відносять:

- аналіз Парето;
- метод Зайверта;
- принцип Ейзенхауера;
- причинно-наслідкові діаграми («дерево-рішень»)
- SWOT-аналіз;
- метод Б. Франкліна;
- метод блок-схем та ін.

Аналіз Парето (ABC-аналіз). Метод названий на честь італійського дослідника, який при вивченні розподілу багатства в Мілані встановив наступне: 20% населення належить 80% багатств, а 80% населення належить 20% багатств. Згідно з аналізом Парето розроблена класифікація ABC, по якій до рішень А відносять задачі, що мають значення важливості 65% при їх питомій вазі – 15%, до рішень В відповідно – 20% і 20% і С- 15% і 65%.

Викликає інтерес підхід до організації розробки рішень за **методом Зайверта**, який пов'язує проблему прийняття рішень з делегуванням повноважень. Згідно з методом всі задачі по мірі пріоритетності діляться на 3 групи. На основі власних висновків, використовуючи відомий принцип Парето, що відносно невелика кількість факторів (20%) викликає великий процент (80%) всіх наслідків, автор пропонує наступний розподіл задач (Табл. 7.1).

Розподіл задач за методом Зайверта

Задачі А	Задачі Б	Задачі В
Дуже важливі	Важливі	Менш важливі
15% всіх задач 65% загальної важливості	20% всіх задач 20% загальної важливості	65% всіх задач 15% загальної важливості
Виконувати самому не передоручати	Частково доручати іншим	Доручати іншим, скорочувати, витримувати

Принцип Ейзенхауера. За цим принципом усі задачі поділяються на три групи:

- 1) задачі, які необхідно виконувати без затримки;
- 2) задачі, які для яких потрібно встановити термін виконання;
- 3) задачі, які необхідно передати іншим виконавцям.

Причинно-наслідкові діаграми. Метод розроблено японським професором Ішікавою. Суть методу полягає у врахуванні великої кількості факторів, що впливають на спричинення проблеми. Для цього проблему та фактори, що її спричинюють, відтворюють графічно, а це, в свою чергу, дозволяє здійснювати ефективніший аналіз та приймати більш виважене рішення (Рис.7.1).

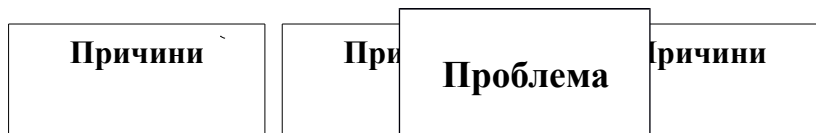


Рис.7.1. Приклад причинно-наслідкової діаграми

SWOT – аналіз. За допомогою SWOT – аналізу оцінюють поточний стан фірми. Він дозволяє провести оцінку внутрішнього потенціалу та виявляти вплив зовнішнього середовища. Дозволяє розробляти стратегічні напрямки розвитку організації. Проводять SWOT – аналіз у вигляді матриць (Рис.7.2), в яких проводиться аналіз сильних і слабких сторін фірми, її можливостей та загроз на ринку.

Внутрішні фактори	Сильні сторони «S»	Слабкі сторони «W»
Зовнішні фактори	Можливості «O»	Загрози «T»

Рис.7.2. Матриця SWOT – аналізу

До сильних сторін фірми відносять:

- достатній фінансовий потенціал;

- високий імідж;
- можливість економії постійних витрат за рахунок масштабів виробництва;
- високий технічний рівень;
- низькі витрати;
- високий інноваційний потенціал;
- ефективне управління;
- відомість торгової марки;
- солідна система розповсюдження;
- утримання великої кількості ринків збуту;
- широкий асортимент продукції.

До слабких сторін фірми відносять:

- послаблення конкурентної позиції на ринку;
- застаріле обладнання;
- недостатньо ефективний менеджмент;
- наявність внутрішніх операційних проблем;
- слабкий імідж;
- слабка система розповсюдження;
- висока собівартість;
- низький рівень нововведень;
- низька якість продукції.

Цей метод дозволяє проводити аналіз конкурентних переваг, на базі якого розробляються перспективи розвитку організації тощо. Отримані оцінки є основою для аналізу та прийняття відповідного рішення.

Існує метод вибору рішень, запропонований **Бенджаміном Франкліном**. Він характеризується тим, що на аркуші паперу, розділеного наполовину, зліва пишеться «за» (прийняття рішення), праворуч – «проти». Протягом трьох-чотирьох днів внаслідок обдумування рішення заносяться докази відповідно в ліву або праву частину. Якщо одному доказу «за» відповідають 2 аргументи «проти» виключаються. Також, якщо двом доводам «за» відповідають 3 «проти», всі п'ять виключаються. Таким чином, залишається кількість збалансованих аргументів. Якщо в додаткові один – два дні ніяких думок не з'являється, рішення приймається.

Метод блок-схем послідовності виконання задач полягає у схематичному відображенні всіх альтернативних варіантів рішень поетапно, з допомогою яких вони можуть бути вирішені (Рис.7.3)

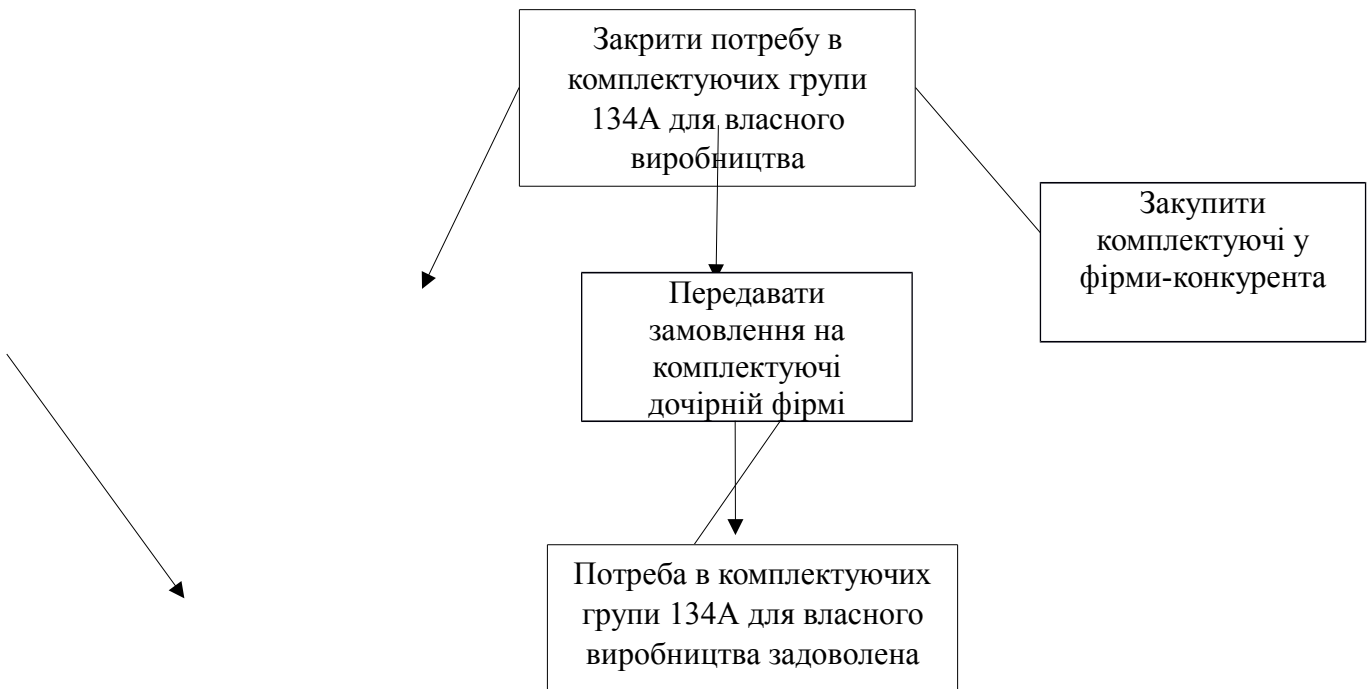


Рис.7.3. Приклад блок-схеми для вироблення рішення

Існують й інші способи визначення найкращого варіанту рішень. **Доусоном** рекомендується в залежності від ситуації, керуватися одним з п'яти правил гри:

- 1) не кидатися від варіанта до варіанта, а визначити час обмірковування кожного, послідовно розглянути їхні позитивні та негативні сторони;
- 2) визначити лінію поведінки, особливо по принципових питаннях: чи співвідноситься прийняте рішення з вашою життєвою позицією, життєвими цінностями;
- 3) глибоко аналізувати сформовану ситуацію для визначення об'єктивності суджень;
- 4) при наявності значної кількості варіантів (більш двох, трьох) варто керуватися принципом здорового глузду;
- 5) у пошуках рішення нових проблем доцільно виявляти творчість, ініціативне відношення, що часто завершується успіхом.

Висновки

1. До аналітичних методів обґрунтування управлінських рішень відносять:
 - системний аналіз;
 - традиційні методи економічного аналізу;
 - математичні методи;
 - багатопланові аналітичні методи.
2. Методологічною базою аналітичних методів обґрунтування управлінських рішень виступає системний підхід. Його метою є з'ясування реальних цілей рішення, що приймається, можливих варіантів досягнення цих цілей, встановлення умов появи проблем, обмежень, наслідків рішення. Логічний системний аналіз доповнюється математичним аналізом системи.

3. До традиційних методів економічного аналізу відносять:
 - метод абсолютних величин;
 - метод відносних величин;
 - метод середніх величин; метод порівняння;
 - метод групування; індексний метод;
 - метод ланцюгових підстановок;
 - балансовий метод; графічні методи;
 - методи аналізу ефективності інвестицій.
4. Математичні методи проведення економічного аналізу сприяють більш точному врахуванню впливу факторів на результати діяльності та покращення точності розрахунків.
До математичних методів відносять:
 - методи елементарної математики;
 - класичні методи математичного аналізу;
 - статистичні методи;
 - методи математичного програмування;
 - дослідження операцій.
5. Багатопланові аналітичні методи – це:
 - Аналіз Парето;
 - метод Зайверта;
 - принцип Ейзенхауера;
 - причинно-наслідкові діаграми;
 - SWOT-аналіз;
 - Метод Б. Франкліна, метод блок-схем та інші.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Які методи обґрунтування управлінських рішень відносять до аналітичних методів?
2. У чому суть, мета, переваги системного аналізу?
3. Охарактеризувати традиційні методи економічного аналізу.
4. Які методи відносять до математичних?
5. Охарактеризувати багатопланові аналітичні методи.

Тема 8. Розробка і вибір управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

Питання, які виносяться на розгляд

- 8.1. Поняття умов невизначеності та ризику. Ризики та заходи по їх зменшенню
- 8.2. Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику
- 8.3. Психологія поведінки у ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень

Ключові поняття теми

Невизначеність, ризик, правило (max-min), правило (min-max), правило (max-max), свідомість, підсвідомість, прас відомість.

Література

Базова

1. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко – К.Кондор, 2009 – с. 100-126.
2. Почковський Ю.Ф. Психологія підприємства: Навчальний посібник. / Ю.Ф. Почковський – К.: Каравела, 2012. с. 113-123

Допоміжна

3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

8.1 Поняття умов невизначеності та ризику. Ризики та заходи по їх зменшенню

Невизначеність, ризик супроводжує будь-яку сферу людської діяльності. Це пов'язано з великою кількістю умов і чинників, що мають вплив на результативність прийнятих рішень. Історичний досвід показує, що невизначеність, ризик недотримання намічених результатів особливо став проявлятися в умовах конкуренції, впровадження новітніх технологій, раптових змін у ринковому середовищі тощо.

Невизначеність - властивість об'єкта прийняття рішення, що виражається в його необґрунтованості, неясності, яка приводить до недостатньої можливості аналізу, розуміння, визначення його теперішнього та майбутнього стану.

Слово «**ризик**» походить від грецького *gusicon* – скеля, стрімчак; звідси ризикувати означає пересуватися між скелями. У словнику **Вебстера** «ризик» означає небезпеку, можливість збитків або втрати.

Загалом в явищі «ризик» прийнято виділяти наступні основні елементи, взаємозв'язок яких становить його сутність:

- можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої реалізується обрана стратегія;
- вірогідність досягнення бажаного результату;
- відсутність впевненості у досягненні поставленої мети;
- можливість настання несприятливих наслідків (матеріальні або фізичні збитки, захворювання, смерть і т.д.) при здійсненні тих чи інших дій в умовах невизначеності для суб'єкта;
- матеріальні, екологічні, моральні й інші витрати, пов'язані з реалізацією обраної в умовах невизначеності альтернативи;
- очікування небезпеки, невдачі в результаті вибору альтернативи та її реалізації.

Ризик – це можлива небезпека, дія наугад, що вимагає: з однієї сторони – сміливості в надії на щасливе завершення, а з іншої – врахування матеріального обґрунтування ступеня ризику (відсутність 100% впевненості).

Існують **три типи моделей рішень** в теорії прийняття рішень, що залежить від ступеня визначеності можливих наслідків чи виходів:

Прийняття рішень в умовах визначеності. При прийнятті даного типу рішень існує 100% ймовірність появи наслідків прийнятих рішень.

Прийняття рішень в умовах ризику. В даних рішення існує певна ймовірність появи наслідків результату по кожній альтернативі.

Прийняття рішень в умовах невизначеності. При прийнятті даних рішень не існує будь-якої (певної) ймовірності появи окремих результатів.

Якщо **рішення приймається в умовах визначеності**, то збільшується оперативність розробки, зменшуються витрати на вибір доцільного варіанта. Перевага подібної ситуації: усі перемінні для розрахунків вводиться самим суб'єктом керування при тому самому стані об'єктивних умов (об'єкта). Відкривається можливість широкого використання кількісних методів і ЕОМ. Керівник з достатнім ступенем точності визначає результат кожної з наявних альтернатив рішень. Прикладом може бути можливість вкладення засобів у банк, придбання державних цінних паперів, коли відомий дохід, що буде одержаних у результаті цих дій (наприклад. процентної ставки банку).

У практичній роботі нерідкі випадки відсутності повної визначеності ситуації. Тоді обчислюються її елементи з загального контексту за ступенем їхньої визначеності. Якщо **рішення приймається в умовах ризику (вимірної невизначеності)**, то за допомогою введення ймовірнісних оцінок невизначеність значною мірою зменшується. Коливання змінних, що характеризують стан об'єктивних умов, можуть бути передбачені (на основі визначення ймовірності). Ризик полягає в можливих помилках при оцінці ступеня ймовірності настання умов (подій). Тому покладаються не тільки на

розрахунки, а використовують також досвід, інтуїцію та мистецтво керівника. Ці якості особливо необхідні при розробці рішень в умовах невизначеності, коли установити ймовірність настання подій і потенційних результатів неможливо. Відбувається це під впливом нових, складних факторів, врахувати які важко.

Отже, умови невизначеності та ризику при прийнятті рішень характеризуються відсутністю достатньої кількості інформації для доцільної організацією дій. Якість процесу розробки рішень залежить від повноти обліку усіх факторів, що мають вплив на наслідки прийнятих рішень. **Невизначеність може бути усунута цілком або частково двома шляхами: поглибленим вивченням наявної інформації або придбанням відсутньої інформації.**

Природа ризику в ринковій економіці обумовлена наступними факторами:

- обмеженою сферою державного регулювання господарської діяльності;
- посиленням ролі випадкових факторів у взаємодії підприємництва з зовнішнім середовищем;
- приватною власністю підприємця, її володінням, користуванням, розпорядженням;
- конкурентною боротьбою товаровиробників і інших господарських суб'єктів;
- всеосяжним характером ризику, що поширюється на сфери громадського життя. Він має місце на етапах виробництва, продажу, закупівлі, менеджменту тощо.

Виділяють **типові ознаки ризикових ситуацій:**

- величина потенційного збитку (або виграшу);
- ймовірність настання наслідків прийнятого рішення (неминучі втрати не є ризиком);
- альтернативність вибору (ризикувати або не ризикувати);
- невизначеність умов: чим вона вища, тим більший ризик;
- можливість керувати ризиком (здійснення дій, що зменшують або збільшують величину чи ймовірність ризику);
- надія на успіх.

Розвиток ринкових відносин підвищує ступінь ризику. До цього спонукає конкуренція на ринку, що стимулює впровадження нових технологій, ноу-хау, прийняття неординарних рішень, поєднаних з ризиком. Успіх у бізнесі припускає не відхилення від ризику, а зниження його до мінімально можливого рівня. Цього можна домогтися шляхом прогнозування ризику, оцінки ймовірності настання ризикових подій, їхніх можливих наслідків, і на цій основі розробки заходів для керування такою ситуацією.

Ризик класифікують за різними ознаками (Рис.8.1). Зупинимося на деяких з них.

Виробничий ризик виникає в сфері виробництва продукції, товарів, послуг і виконуваних робіт. Причини ризику можуть бути пов'язані з освоєнням нового

виробничого проекту, технологій, збільшенням собівартості продукції, зниженням або різким ростом обсягу виробництва.

Комерційний ризик може виникнути в результаті зниження рівня продажі на ринку, підвищення тарифів на перевезення вантажів, коливань валютного курсу, приймання товару покупцем, росту витрат обігу, відсутності платежів від покупців товарів.

Фінансовий ризик виникає у взаєминах підприємств із банками. Він залежить від рівня позикових засобів підприємства стосовно власних активів.

Інноваційний ризик пов'язаний з можливістю втрат, що виникають при фінансуванні підприємцем виробництва нових товарів і послуг, які можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку.

Технічний ризик пов'язаний з організацією виробництва і проведенням превентивних заходів (профілактика обладнання, запровадження систем безпеки), з провадженням і засвоєнням нової техніки і технології (як наслідок, небезпека виникнення техногенних катастроф).

Ринковий ризик пов'язаний з можливим коливанням ринкових відсоткових ставок як національної грошової одиниці, так і закордонних курсів валют.

Портфельний ризик полягає в імовірності втрати за окремими типами цінних паперів, а також за всіма категоріями кредитів.

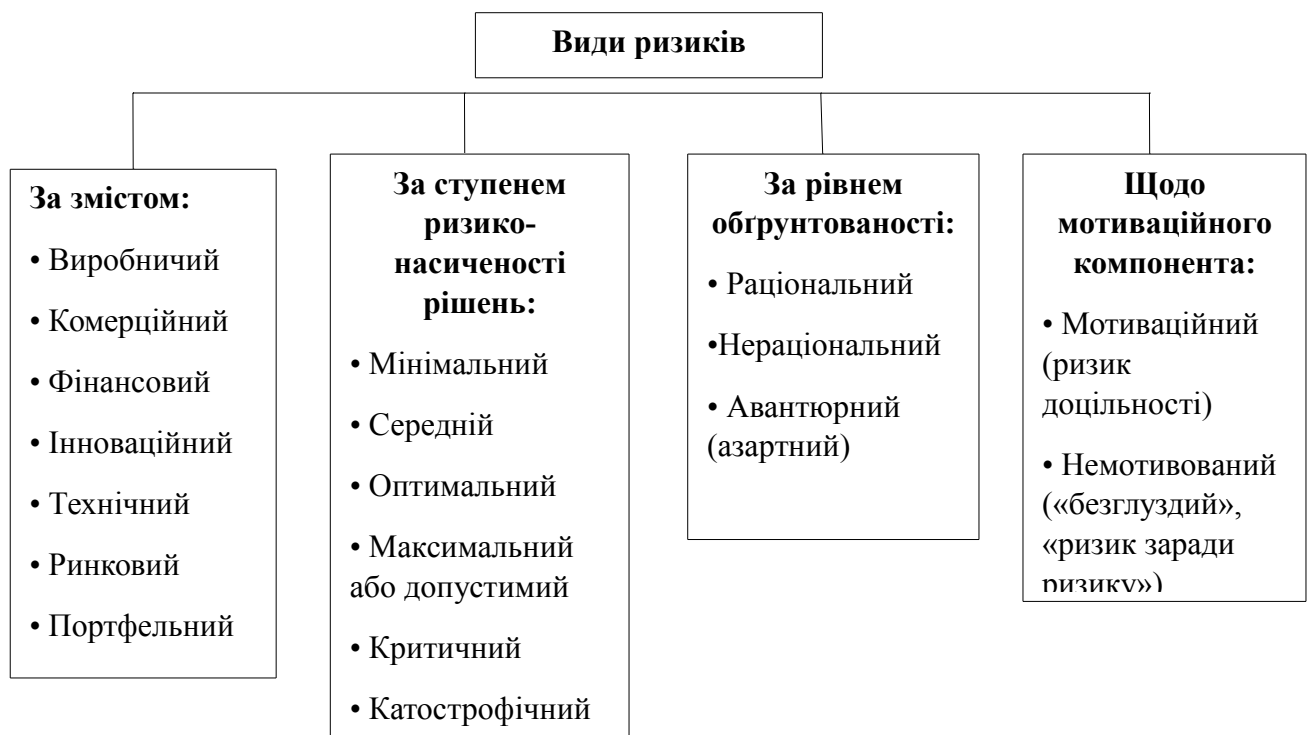


Рис.8.1. Класифікація ризиків

Усі фактори, що так чи інакше впливають на ризик, можна умовно розділити на дві групи: **об'єктивні і суб'єктивні**. До *суб'єктивних* відносяться фактори, що характеризують безпосередньо дану фірму. Це виробничий потенціал, технічне обладнання, організація праці, її продуктивність, рівні

спеціалізації, техніки безпеки т. ін. Тобто фактори внутрішнього середовища і людський фактор. *Об'єктивні* фактори не залежать від діяльності підприємства і визначаються факторами зовнішнього середовища (інфляція, конкуренція, політичні й економічні кризи).

При **кількісному аналізі ризику** можуть використовуватися різні методи. Найбільш розповсюдженими серед них є: **статистичний, аналітичний, метод експертних оцінок, аналіз доцільних витрат, використання аналогів**. Широко застосовуються при цьому різні формули, графіки, таблиці.

У практиці підприємництва ризик – це нормальне явище, наслідок дії різноманітних причин, що породжують різні його види. За принципом «на кожному отруту є протиотрута» існує комплекс заходів економічного, організаційного, психологічного характеру, що зменшують розміри ризику. Однак більш важливою є своєчасна його «профілактика». Особливе значення має ретельне пророблення проектів рішень на етапі пошуку можливих варіантів, виявлення «вузьких місць» і джерел ризику, глибокий аналіз можливостей підприємства, вибір альтернативи з мінімальним рівнем ризику.

Для зменшення ризику на практиці найчастіше використовуються усі види страхування.

Важливими економічними заходами зниження ризику при реалізації інноваційних проектів, наприклад, є введення націнок на високоякісну продукцію, створення цільових фондів ризику, його страхування, використання кредитів інноваційних банків тощо. Певну користь приносить використання послуг зовнішніх консультантів по оцінці ступені ризику, а також впровадження таких форм договірних відносин, як хеджування, висновки ф'ючерних угод, випуск опціонів, використання послуг венчурних підприємств.

Широкий аспект захисних заходів використовується для зменшення фінансового ризику, що включає профілактичні дії (наприклад, глибокий аналіз фінансового стану підприємства), що регулюють заходи (обмеження сфери надання кредиту та інше), страхування кредиту (під майно, гарантії, заставу), аналітичні розробки (складання рейтингу підприємств, підготовка довідок про платоспроможність клієнтів, фінансовий стан регіонів).

Істотно знижує ризик розвиток диверсифікаційної діяльності підприємств. Розподіл капіталу між різними галузями, регіонами, країнами дозволяє в сформованій ризикованій ситуації з конкретним товаром перекрити потенційні втрати за рахунок загальних доходів підприємства.

Зменшенню ризику сприяють ділові партнерські відносини з іншими фірмами шляхом створення спільних підприємств. Це супроводжується поділом влади і доходів, але й має свої переваги, що досить важливо, якщо в якості компаньйона виступає підприємство, яке володіє сучасними технологіями, кваліфікованим складом кадрів.

З урахуванням специфіки ризикованої ситуації материнське підприємство може здобувати компанії з налагодженим механізмом функціонування, що є визначеною формою диверсифікованості. Існують і інші форми зниження ризику. Однак, як відзначилося, найбільш важливо врахувати фактор ризику та

його мінімізацію на етапі вибору альтернатив дій при розробці управлінського рішення.

В інвестуванні великих проектів найбільш поширені три способи зниження ризику: розподіл ризику між учасниками проекту (замовником, інвестором, виконавцем), страхування і резервування засобів на покриття непередбачених витрат.

Незалежно від деталей конкретної ситуації *корисними порадами менеджерам є:*

- не ризикуй більше, ніж можеш собі дозволити;
- думай про наслідки;
- не ризикуй більшим заради меншого;
- при загальній значущості показника ймовірності настання події пріоритет віддавай розмірові потенційних втрат.

Поведінка керівника за умов ризику включає комплекс взаємопов'язаних дій, який умовно можна описати у вигляді наведеного нижче алгоритму:

1. Усвідомлення ситуації як такої, що містить ризик. Передбачає первинну оцінку ситуації ризику з точки зору прийнятності для діючого суб'єкта і можливість входження його в неї чи ні. Якщо таке входження має місце, тоді керівник повинен здійснити всебічне вивчення ситуації ризику, а це, у свою чергу, зумовлює перехід до наступного кроку когнітивних і поведінкових дій.
2. Діагностика та аналіз ризикової ситуації. Передбачає осмислення суб'єктом проблеми, що виникла; пошук тих основних чинників і умов, що зумовили ситуацію ризику; розгляд можливих способів модифікувати обставини і зменшити ризик. Зниження ризику можна досягнути за допомогою страхування, делегування повноважень, розподілу ризику серед інших тощо.
3. Відшукання зв'язку даної ризикової ситуації з попередніми обставинами. За умови подібності реальної ситуації ризику, що склалася, до тих, які вже мали місце в діяльності підприємця актуалізує наявний досвід, має місце використання апробованих стратегій поведінки, зменшується вірогідність виникнення помилки.
4. Зіставлення ризикової ситуації з імовірним розвитком подій. Як наслідок, екстраполяція (перенесення) наявних тенденцій у майбутнє, прогнозування загроз та збитків для бізнесу. Вбачення потенційних втрат (збитків) стосується не лише грошей, але престижу, відносин з партнерами, колегами по праці тощо.
5. Розгляд можливих альтернативних дій, їх оцінка і вибір такої альтернативи, що найбільш відповідає вимогам ризикованої ситуації.
6. Прийняття рішення на підставі обраної альтернативи. Результат: остаточне «прийняття ризику» керівника.

7. Розробка конкретного способу (програми) дій, формування адекватного стилю поведінки, добір методів і засобів, що є найбільш об'єктивними з точки зору підприємця у ситуації ризику.

8.2. Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику

Розробка рішень в умовах невизначеності здійснюється за допомогою економіко-математичних моделей ігрового характеру. При цьому стосовно коректних ситуацій вибір дії визначається не тільки оцінкою різних результатів, а й можливими альтернативами дій конкурентів або інших елементів зовнішнього середовища. Різновидом інтуїтивних рішень визнається практична реалізація теореми про мінімальні та максимальні значення, змістом якої є побудова матриці результатів. Корисність побудови матриці результатів полягає і в тому, що крім пошуку рішення в ході самої процедури опису результатів керівник акцентує увагу на обліку витрат ресурсів, досягненні вигоди, їхнього взаємозв'язку. Це сприяє більш глибокому розумінню проблеми та нерідко супроводжується переглядом постановки задачі.

З урахуванням індивідуальних особливостей виділяються обережні керівники — песимісти, та ризикові керівники — оптимісти. Перша група дотримується найчастіше правила мінімізації максимальних витрат — мінімаксу ($\min - \max$). Друга група досить схильна до вибору рішення з максимальним результатом із усіх кращих, котрий називається максимаком ($\max - \max$). Тобто одні керівники орієнтуються на мінімальні втрати, інші — на максимальний виграш. Проведені дослідження свідчать, що в повсякденній практиці керівники перевагу віддають частіше мінімаксім рішенням, а варіанти високорезультативних рішень ігноруються для уникнення ризику.

Розглянемо більш детально принципи прийняття рішень в умовах невизначеності.

Правило ($\max - \min$) (критерій Ваальда).

Принцип максиміна передбачає те, що керівник виявляє обережність, вибираючи стратегію, орієнтовану на максимальний з можливих мінімальних результатів. Основу розрахунків представляє матриця результатів, що включає таблицю обставин при конкретному варіанті дій, продиктованих визначеними умовами зовнішнього середовища

Правило ($\min - \max$) (критерій Севіджа).

При орієнтації менеджера на мінімізацію витрат ресурсів для досягнення планової вигоди поняттю максиміна ($\max - \min$) буде еквівалентне поняття мінімакса ($\min - \max$). Тобто, мінімізація максимальних витрат, оскільки

найгіршим результатом у цій ситуації буде той, котрому відповідає найбільший по абсолютній величині розмір витрат (втрат). Допускає розумний ризик для отримання додаткового прибутку. В ситуації невизначеності цим критерієм користуються при фінансовій стійкості підприємства і впевненості в тому, що при його застосуванні не відбудеться краху фірми.

Правило (max - max).

Максимакса — критерій вибору альтернативи, яка максимізує максимальний вихід для кожної альтернативи. Це ситуація азартного ризику для керівника, що йде у ва-банк. За цим критерієм вишукується стратегія, що відповідає найбільшій вигоді

Практикою вироблена певна тактика поведження при *прийнятті ризикованих рішень*. Вона складається в умінні вибирати такий спосіб дій, що приводив би до успіху. У кожній ситуації керівник зважує можливий виграш і програш (результат, наслідки прийнятого рішення). Якщо ймовірність і величина виграшу великі, швидше за все буде прийняте рішення, пов'язане з ризиком. У випадках, коли небезпека втрат значна, частіше прийматиметься рішення, що обіцяє мінімальний ризик. При цьому різні варіанти рішення прораховуються і порівнюються між собою за багатьма параметрами, у тому числі й такими, що не мають кількісного вираження.

8.3. Психологія поведження у ситуаціях ризику та використання механізму інтуїції для розробки рішень

У практичній психології **психіка** описує тріадою – «розум, почуття, воля». Використання математичних моделей при розробці рішень орієнтовано винятково на «розум», тобто на прийняття раціональних рішень. Тим часом у повсякденному житті далеко не завжди людина приймає рішення, зважуючи на ймовірність можливих подій, визначаючи величину ризику та корисності явищ. Нерідко рішення приймаються імпульсивно, під впливом емоційних станів. У тому чи іншому ступені в реальному житті «емоційний компонент» - **почуття** – є присутнім при вирішенні будь-якої виробничої ситуації. При описі процесу ухвалення рішення абстрагуються і від «вольового компонента»: чи буде прийняте рішення реалізоване. Нині стан розвитку практичної психології такий, що не дозволяє використовувати сформовані тези в математичних моделях.

Ризиковані рішення визначаються двома групами факторів – зовнішнім середовищем і індивідуальними властивостями особистості.

До факторів зовнішнього середовища прямої дії відносять: законодавство, що регулює підприємницьку діяльність; непередбачувані дії органів державного управління і місцевого самоврядування; податкова система; взаємовідносини з партнерами; конкуренція; корупція і рекет.

Фактори зовнішнього середовища непрямої дії – це політична та економічна ситуація в країні; економічний стан галузі; стихійні лиха та ін..

Поведінка керівника, його схильність до ризику визначається індивідуально-особистісними характеристиками. Рисами, що тісно корелюють зі схильністю до ризику, виступають: **імпульсивність, незалежність, прагнення до успіху, схильність до лідерства і домінування.**

Окрім вищевказаних індивідуально-психологічних рис, на схильність до ризику впливає ціла низка інших чинників, серед яких привертають увагу наступні: **вік й стать людини, емоційний стан, в якому перебуває діючий суб'єкт; рівень доходів; життєвий (професійний) досвід; освіта; привабливість мети або очікуваного прибутку; тактика поведінки суб'єкта, його професійні та ділові якості.**

Отже:

- менеджери старшого віку, а також люди, що працюють у фірмі тривалий час, схильні уникати ризику;
- менеджери з більш високим статусом, більшою владою і великими доходами, а також працюючі в невеликих фірмах, ризикують частіше;
- більш високий освітній рівень менеджерів збільшує схильність до ризику;
- люди скоріше підуть на ризик, уже знаходячись у ризикованій ситуації, ніж ввійдуть у неї;
- банківська справа залучає значно більше ризикованих менеджерів, ніж інші галузі промисловості;
- рішення, пов'язані з бізнесом фірм, ризикованіше тих, що стосуються персонального доходу підприємця (менеджер скоріше ризикне грішми фірми, ніж своїм доходом).
- психологічний стан, в якому перебуває діючий суб'єкт. Результати економічно-психологічного аналізу показують, що під дією позитивних емоцій суб'єкти схильні применшувати значущість негативних наслідків і перебільшувати значущість виграшних. Позитивні емоції генеруються сприятливий розвиток подій. Усе це в змозі кардинально впливати на процес прийняття рішень, призводити до значних збитків і навіть катастрофічних наслідків.
- життєвий досвід. Якщо суб'єкт неодноразово діяв у подібних ситуаціях ризику і має досвід успішного прогнозування майбутнього результату, ситуація для нього може бути охарактеризована як відома, визначена. Ризик за таких обставин є мінімальний.

- поінформованість. Недостатність інформації при прийнятті відповідальних рішень для суб'єкта створює умови інформаційної невизначеності. Виділяють дві групи джерел інформаційної невизначеності – дефіцит і надлишок інформації. Дефіцит інформації (для утримувача) може продовжуватися її суперечливістю, спотвореністю, неможливістю об'єктивної оцінки; надлишок – великим (для суб'єкта) обсягом, зашумленістю. Можлива невизначеність часового інтервалу, протягом якого з'являється та існує інформаційний потік. Дуже часто в реальній підприємницькій діяльності недостатність (дефіцит) часу, який відводиться на роздуми і прийняття рішення, є тим спонукальним чинником, що у стані спровокувати підприємця на надто ризикові дії;
- привабливість мети (очікуваного прибутку). Чим вищий прибуток (виграш), пов'язаний з виконуваною дією, тим більш високий ризик готовий прийняти діючий суб'єкт. Можливість одержання підприємцем додаткового прибутку в змозі знизити критерії та особисті вимоги до прийняття рішень і спонукати до дії навіть при низькій імовірності успіху. Тим більше. Що діючим суб'єктом властиво перебільшувати переваги обраної альтернативи і применшувати привабливість відкритої;
- ділові і професійні якості суб'єкта (кваліфікація). Стосовно ділових і професійних якостей та їх впливу на рівень ризику в підприємницькому середовищі особливо цінується вміння передбачити і прогнозувати розвиток подій. Інтуїтивне передчуття раптових змін у ринковому просторі, енергійність, здатність до найоптимальнішого використання виробничих і людських ресурсів.

У жінок вища швидкість сприйняття інформації, ніж у чоловіків, тому що півкулі жіночого головного мозку краще співвідносяться між собою: у жінок згусток нейронів, що зв'язує обоє півкуль, на 2% більше. Тому інформація, сприйнята жінкою, більш об'ємна за змістом і більш насичена за конфігурацією. Цікаво також і те, що жіночий мозок наповнюється негативною інформацією у вісім разів швидше, ніж чоловічий, сигналізуючи про небезпеку. Дана обставина пояснює той факт, що жінки керівники менш схильні до ризику. Вони більш обережно відносяться до змін, інтуїтивно шукають захист та чоловічу підтримку. У цьому зв'язку для розробки управлінських рішень доцільно формувати змішану команду з чоловіків і жінок.

Інтуїція в менеджменті означає спосіб вибору рішення без аргументованого доказу на основі попереднього досвіду та «внутрішнього голосу». Цей тип рішень широко розповсюджений у практиці керування. Чи можна розвинути в собі «шосте почуття», так необхідне керівникові в умовах, коли

ризик постійно супроводжує господарську діяльність? Для відповіді на це питання розглянемо механізм інтуїтивного мислення.

На думку німецького фахівця Н. Енкельмана **структуру нашої свідомості** умовно можна представити як психологічний трикутник, що складається з трьох рівнів (Рис. 8.3)

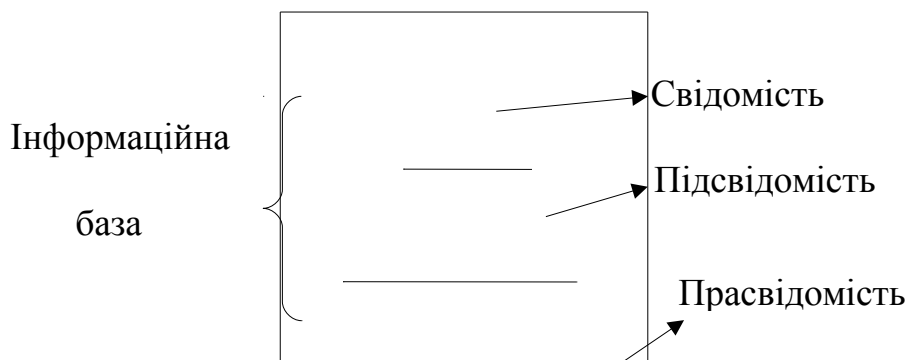


Рис.8.3 Структура людської свідомості за Н.Енкельманом

З усього, що нас оточує, ми встигаємо усвідомити тільки дещо. Це область «я» нашої *свідомості*, що відбиває здатність оцінювати й сприймати те, що діється навколо нас. *Підсвідомість* – набагато більша область мозку, у якій акумулюється усе, що ми побачили, почули протягом дня, протягом усього життя. Область *прасвідомості* (празнання) – це генетично передана інформація, накопичена в ході еволюції, наше вроджене знання.

Фахівці відзначають, що нашим поведженням керує підсвідомість, вона посилає імпульси в область свідомості, і людина діє тим або іншим способом.

Рівні свідомості взаємозалежні. Між ними існують проникні границі. У вільному, спокійному стані обмеження між рівнями ніби стираються, відбувається «взаємопроникнення» клітин головного мозку. У напруженому, «затиснутому» стані область контактів клітин мозку блокується, й підсвідомість не функціонує в режимі, вигідному для людини.

Фахівці стверджують про можливість позитивного впливу на нашу підсвідомість. Для цього рекомендують застосовувати ментальний тренінг (розумове тренування), тобто вплив на підсвідомість у стані глибокого розслаблення, коли воно досить податливе. При цьому стає можливим

нейтралізувати минулі потрясіння, зміцнити та запрограмувати позитивні імпульси. Невипадково поняття інтуїції визначається як сукупність знань і досвіду. Інформація, отримана в результаті подій особистого та виробничого життя, накопичується в підсвідомості, що регулює наші дії. У зв'язку з цим для людини важливе прожите і теперішнє життя, його структура, навколишнє середовище. І якщо людина не може змінити минуле, то аксіомою повинна бути турбота про змістовність кожного дня тепер і в майбутньому. Існує й інша (досить близька до викладеної) точка зору про використання механізму інтуїції для вироблення рішення.

У 1975 р. датчанин Клаус Мюллер зареєстрував оригінальний винахід – систему керування свідомістю, яку назвав «тайм-менеджер». Зміст системи полягає в економії часу на прийняття рішень за рахунок використання підсвідомості. Спочатку вона не сприймалася серйозно, а зараз стала досить популярною, курси по її освоєнню пройшли мільйони менеджерів і інших фахівців на Заході. Використовуючи її як звичку, можна заощаджувати від 25 до 35% часу на вироблення рішення.

Методика використання даної системи передбачає ряд дій:

1. Знайти можливість усамітнитися на 30-45 хвилин, щоб ваші міркування не перервали (стуком, телефонним дзвінком і т. ін.), інакше команда не проникне в підсвідомість, заблокується. Це може бути прогулянка, окрема кімната тощо.
2. Цілком зосередитися на проблемі, не відволікаючись на сторонні предмети. Якщо ви в кімнаті, розкладіть необхідні папери, можете щось креслити, зображати, писати те, що відноситься до проблеми.
3. Якщо знайшли рішення – добре, немає – переключайтесь на інші справи. Підсвідомий мозок одержав умови задачі й почав працювати.
4. Очікуйте результат: якщо задача розв'язується, ви обов'язково отримаєте з підсвідомості рішення. Причому результат треба записати відразу, як тільки мозок його видасть, незалежно від того, де ви в цей час знаходитесь (у магазині, театрі, на роботі), бо у іншому випадку відповідь буде втрачена назавжди.

Дослідження показують, що «завантаження» підсвідомого мозку досить рідко застосовується. Тим часом рекомендується в повсякденному житті його ненав'язливо використовувати. Наприклад, щораз чітко визначати і фіксувати основні проблеми та цілі; будь-яку ідею або думку варто записати (потім записку можна викинути); не позбавляйте себе фантазій, мрій у будь-який час.

Таким чином, у психології поведінки у ситуації ризику та використанні механізму інтуїції для розробки рішень провідну роль посідає особа керівника(менеджера). Адже саме керівник оцінює ситуацію, формує її суб'єктивний образ, робить вибір із сукупності альтернатив, забирає засоби і ресурси для реалізації своїх задумів. Окрім того, сприйняття ризику залежить від кожної конкретної людини з її характером, вихованням, ідеологією, індивідуально-психологічними особливостями, рівнем знань у своїй сфері діяльності.

Висновки

1. Невизначеність – властивість об'єкта прийняття рішення, що виражається в його необґрунтованості, неясності, яка приводить до недостатньої можливості аналізу, розуміння, визначення його теперішнього та майбутнього стану.

У самому широкому змісті ризик – це небезпека виникнення збитку.

Умови невизначеності та ризику при прийнятті рішень характеризуються відсутністю достатньої кількості інформації для доцільної організації дій. Якість процесу розробки рішень залежить від повноти обліку усіх факторів, що мають вплив на наслідки прийнятих рішень. Невизначеність може бути усунута цілком або частково двома шляхами: поглибленим вивченням наявної інформації або придбанням відсутньої інформації.

Різновидів ризиків безліч, вони класифікуються за змістом, за ступенем ризиконасиченості рішень, за рівнем обґрунтованості, по мотиваційному компоненту та іншими ознаками. Усі фактори, що так чи інакше впливають на ризик розділяються на дві групи: об'єктивні і суб'єктивні.

Для зменшення ризику використовують: усі види страхування; профілактичні дії(наприклад, глибокий аналіз фінансового стану організації); розвиток диверсифікаційної діяльності. Зменшенню ризику сприяють ділові партнерські відносини з іншими фірмами шляхом створення спільних підприємств.

Фахівцям розроблено алгоритм дій керівника за умов ризику.

2. Правилами прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику є: правило (max – min); правило (min – max); правило (max – max).
3. Ризиковані рішення визначаються двома групами факторів – зовнішнім середовищем і індивідуальними властивостями особистості: рисами характеру, віком, статтю, емоційним станом, рівнем доходів, життєвим (професійним) досвідом, освітою, привабливістю мети або очікуваного прибутку, тактикою поведінки суб'єкта, його професійними та діловими якостями.

Питання та завдання для самоконтролю.

1. Дати визначення понять: «невизначеність», «ризик».
2. Охарактеризувати три типи моделей прийняття рішень. Що залежить від ступеня визначеності можливих наслідків.
3. Охарактеризувати фактори, які обумовлюють природу ризику в ризиковій економіці.
4. Розкрийте суть різновидів ризиків.
5. Розкрийте суть правил (max-min), (min-max), (max-max).
6. Охарактеризуйте алгоритм поведінки керівника за умов ризику.
7. Які групи факторів визначають ризикові рішення?
8. Які індивідуальні властивості керівника визначають ризикованість рішень?
9. Яка суть інтуїції в менеджменті?
10. Яка структура нашої свідомості?
11. Розкрийте суть методу ПР «тайм-менеджер».

Тема 9. Організація, планування і контроль виконання управлінських рішень

Питання, які виносяться на розгляд

- 9.1. Організація виконання управлінських рішень
- 9.2. Планування виконання управлінських рішень
- 9.3. Контроль виконання управлінських рішень

Ключові поняття теми

Форми доведення задач до виконавців, планування, план, форми планів (графіків) виконання робіт, ціль контролю, зміст контролю, види контролю, методи контролю, процес контролю.

Література

Базова

1. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2002. – с. 277-300.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – с. 143-153.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – с. 70-100, 226-234.
4. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – с. 184-94, 289-324.
5. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2005. – с. 221-229, 285-297.

Допоміжна

6. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. Пособие. / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2000. – 256с.
7. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. – М.: Дело, – 392с.

8. Петруха Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю.Є. Петруха, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – с. 112-129.
9. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т. Ю. Бубряк. – Мукачево: МДУ, 2013. – 193с.

9.1. Організація виконання прийнятих рішень

Реалізуючи організацію виконання рішень, перш за все керівник повинен розділити загальну програму дій виконання прийнятого управлінського рішення на окремі ділянки для конкретних виконавців і встановити терміни їх виконання при використанні встановлених ресурсів. Після цього процес виконання рішення включає такі етапи:

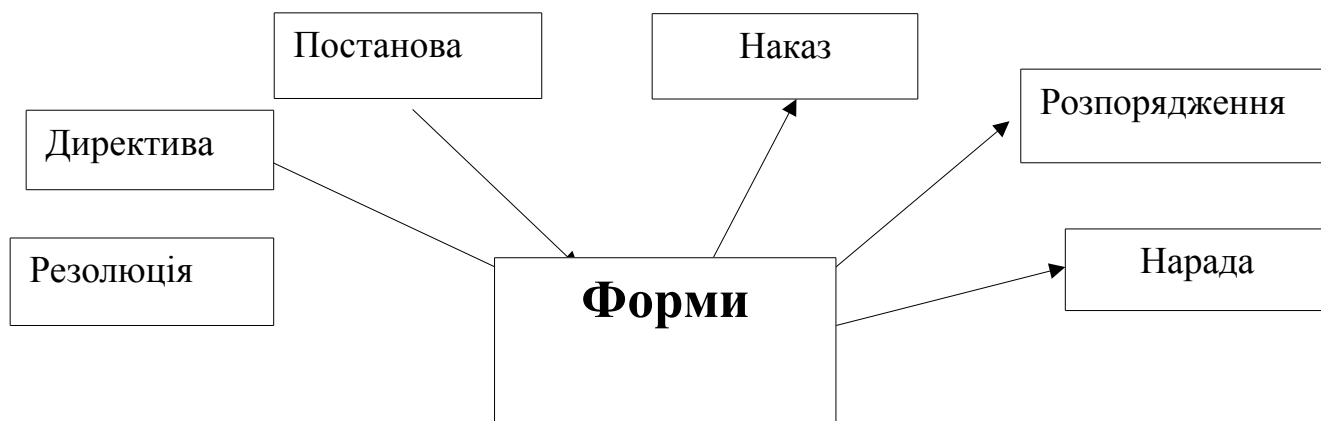
1. Доведення задач до виконавців.
2. Підготовку виконавців до виконання задач.
3. Спонування виконавців до ефективного виконання задач.

При доведенні задач до виконавців потрібно чітко роз'яснити:

- Що робити (кількість і якість об'єкта, процесу).
- Як робити (технологію).
- Де робити (простір).
- Коли робити (час, терміни).
- Чим робити (матеріали, інструменти).
- З ким робити (споживачі, замовники).
- У якій послідовності робити (черговість).
- Що це дає (економічний, соціальний і інший ефекти).
- Які наслідки це дає (економічні, екологічні).

Для кращого сприйняття завдання спочатку роз'яснюється загальний *задум рішення*, що стоїть перед виконавцями. Глибоке й однозначне його розуміння – вихідна умова засвоєння індивідуальної задачі. Далі варто показати місце кожної задачі в загальній роботі, взаємні зв'язки з іншими завданнями. Потім роз'яснюється мета, тобто передбачуваний результат праці, надані в розпорядження виконавця засоби праці, вказуються терміни завершення етапів рішення та критерії оцінки результатів. Особлива увага звертається на можливі труднощі, шляхи їхнього подолання, правила безпеки праці.

Для доведення задач до виконавців застосовуються різні **форми** (Рис. 9.1.): директива, постанова, наказ, розпорядження, резолюція, нарада, збори, бесіда, інструктаж, зразки виконання, вивчення документів та інше.



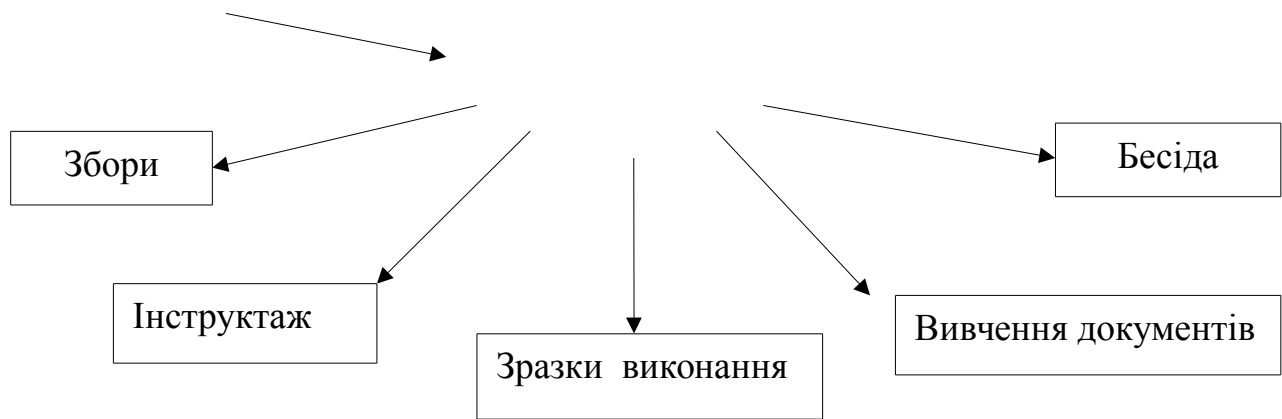


Рис. 9.1. Форми доведення задач до виконавців.

Директива(лат. dirigo- керую) – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем та галузей.

Директиви визначають загальну мету господарювання на тривалий період, яка потребує якісної зміни способів і методів роботи. Реалізація директив пов’язана з прийняттям постанов, видання наказів, розпоряджень для вирішення проміжних завдань.

Постанова – прийнятий колегіальним органом управління (кабінетом міністрів, з’їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчий акт, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації чи її певної підсистеми.

Основною формою доведення рішення керівника організації є накази.

Наказ – письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю.

Структура наказу:

1. Причина розробки наказу (констатуюча частина).
2. Головна задача, яка відповідає задуму рішення.
3. Конкретні задачі (завдання) підрозділам, службам, виконавцям.
4. Питання взаємодії різних підрозділів, виконавців.
5. Питання забезпечення виконання робіт.
6. Форми контролю.

Виконання наказу обов’язкове, оскільки він виражає волю керівника, який має право одноосібного прийняття рішень.

Розпорядження – деталізація конкретних шляхів і способів вирішення завдань у межах окремих служб та підрозділів.

Розпорядження (у письмовій формі або усній формі) видають заступники керівника організації, начальники служб, керівники підрозділів.

Резолюція (лат. resolutio – дозвіл) – конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідними документом.

Як правило, резолюцію накладає керівник у лівому верхньому куті документа по діагоналі.

Наради, збори проводять з метою опрацювання управлінських рішень. Перебіг нарад, зборів оформляють у формі протоколу. Вони мають обов'язковий характер.

Ціль бесіди — уточнити думку виконавця з приводу майбутньої роботи, зрозуміти причини його заперечень і сумнівів, відповісти на всі питання, перевірити глибину розуміння поставленої задачі й способів її рішення. Попередньо необхідно встановити психологічний контакт із підлеглим, створити умови для вільного, розкутого висловлення ним своїх думок. Встановленню контакту сприяють: доброзичлива реакція керівника на сумніви підлеглого, вираження йому повної довіри, відмова від докорів щодо нерозуміння задачі або небажання її виконати, зосередження уваги винятково на діловій стороні.

Інструктаж проводиться напередодні практичних зборів. Керівник заздалегідь продумує процес виконання робіт за підлеглою. У період інструктажу він може запропонувати переказати або письмово викласти, у якій послідовності й яким чином працівник має намір виконувати поставлену задачу. Часто недоліки виконання робіт пов'язані з недооцінкою інструктажу. Погане як його ігнорування, так і занадто детальне роз'яснення. Останнє навіть найнебезпечніше, тому що виконавець плутається у вимогах до нього.

Показ зразків виконання як метод доведення задачі використовується, коли словесні пояснення недостатньо ефективні. Форми реалізації даного методу різні:

- спостереження за роботою досвідченої людини;
- кінофільм, ділові ігри, відеозапис гри;
- тренування та вправи по виконанню робіт.

Вивчення документів відноситься до числа основних методів доведення задачі. Він не такий простий, як здається. Точність сприймання та передачі змісту по документу залежить від численних факторів: як він складений, у якому контексті пред'являється, яке самопочуття працівника і т. ін.

9.2. Планування виконання управлінських рішень

Реалізація прийнятого рішення виконавцями успішно може бути здійснено з використанням планування робіт.

Планування – вид управлінської діяльності, який визнає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Основними **завданнями** планування є:

1. Свідома організація виробничо-господарської діяльності.
2. Спонування працівника «заглядати в майбутнє», тобто прищеплення їм здатності погоджувати щоденні дії з перспективою розвитку організації.
3. Використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.
4. Організація щоденної особистої праці всіх працівників управління.
5. Процес планування охоплює не тільки організаційні, матеріальні, технічні, технологічні, фінансові, кадрові, а й психологічні чинники: з'ясування та узгодження намірів (організація повинна координувати рух усіх її

підрозділів в одному напрямі або до однієї системи цілей), участь у реалізації намірів структури прийняття оперативних рішень.

Характер і зміст планової діяльності в організації визначають **принципи планування** – це:

1. Принцип повноти – передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сфері яких стосуватиметься майбутня діяльність.
2. Принцип точності. Неточності можуть бути настільки відчутними, що це суттєво впливатиме на достовірність результату.
3. Принцип економічності. Планування не може бути самоціллю. Економічний аспект важливий передусім при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.
4. Принцип гнучкості. Якщо плани виявилися нездійсненними, то їх необхідно переглянути.
5. Принцип безперервності. Планування не повинно бути разовим. Перші етапи планування не завжди приносять бажаний ефект, однак на помилках та їх аналізі вчаться.
6. Принцип участі виконавців у розробленні планів. Обґрунтованими плани можуть бути тільки за умови залучення майбутніх виконавців планів.
Результатом планування є план.

План – система взаємопов’язаних завдань, що передбачають терміни, порядок, послідовність, умови, ресурси (людські, економічні, соціальні) та результати виконання.

До методів планування відносять:

1. Метод послідовного опису операцій, графіки виконання робіт, стрічкові графіки виконання робіт, метод робочого календаря, табличний метод.
2. Метод послідовного опису операцій. Полягає у складанні деталізованого плану виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.
3. Графіки виконання. Передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи) (Табл.9.1).

Таблиця 9.1

Форма графіка виконання робіт

№ робіт	Види робіт та операцій	Початок	Закінчення	Хто виконує

1. Різновидом графіка виконання робіт є стрічкові графіки робіт (Табл. 9.2.)

Таблиця 9.2.

Форма стрічкового графіка виконання робіт

№ робіт	Види робіт та операцій	Хто виконує	Час виконання робіт									
			8.00	9.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00
1				—								
2					—							
3						—						
4								—				

2. Метод робочого календаря. Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця на певний відрізок часу (рік, місяць, квартал, декаду, тиждень, день), який складається за певною формою (Табл. 9.3.)

Таблиця 9.3

Робочий план дня

Час дня, год	Завдання, дії, роботи, цілі	Примітки

3. Таблична форма плану має вигляд таблиці. Кожний рядок таблиці відповідає певним заходам плану, з розподілом їх на розділи і підрозділи. У стовпцях цієї таблиці послідовно викладається зміст планованих заходів, виконавці, терміни реалізації, місце виконання, інструменти, відмітки про виконання та інша форма. Таблична форма плану приведена в таблиці 9.4.

Таблиця 9.4.

План виконання робіт

№ п/п	Види робіт та операцій	Виконавець	Терміни виконання	Необхідні ресурси, матеріали, обладнання, інструменти	Відмітка про виконання	Примітка
1						
2						
3						

Професійну компетентність менеджера (виконавця) характеризує вміння підібрати відповідні методи планування робіт та комплексно використовувати у своїй діяльності.

9.3. Контроль виконання управлінських рішень.

Контроль виконання управлінських рішень є заключним етапом розробки і реалізації рішення.

Необхідність контролю за реалізацією прийнятих рішень очевидна. Господарська практика свідчить, що нерідко і якісно розроблені рішення виявляються невиконаними через відсутність добре налагодженої системи контролю. Причинами відхилень від плану можуть бути:

- зміни умов зовнішнього середовища;
- недоліки планування;
- недоліки організації виробництва, відсутність необхідних матеріалів, інформації;
- безвідповідаєне відношення виконавця;
- конфлікти в колективі;
- недоліки мотивації праці працівників.

Правильно **організований контроль** орієнтує колектив на якісну роботу, мотивує працю, дозволяє виявити резерви, поліпшити діючу систему прийняття рішень, сприяє підвищенню ефективності керування та діяльності підприємства в цілому.

Процес контролю – це діяльність суб'єктів контролю, спрямована на виконання прийнятих рішень шляхом реалізації визначених задач, принципів, методів, застосування технічних засобів і технології контролю.

Процес контролю характеризують три *складові*: змістовна (що виконується в процесі контролю), організаційна (ким і в якій послідовності здійснюється), технологічна (як здійснюється).

Ціль контролю – забезпечення єдності рішення та виконання, попередження можливих помилок і недоробок, своєчасне виявлення відхилень від заданої програми. Поставлених задач і встановлених термінів.

Зміст контролю виявляється у виконуваних ним функціях: діагностики стану справ, орієнтування, стимулювання, коригування дій, поширення передового досвіду, здійснення авторського нагляду, а також педагогічної та правоохоронної.

Функції контролю:

Діагностична функція контролю полягає у виявленні фактичного стану справ по виконанні прийнятого рішення.

Орієнтуюча функція спрямована на вказівку орієнтирів, тобто тих проблем, які в даний момент заслуговують на найбільшу увагу.

Стимулююча функція контролю виявляється у виявленні та залучення в роботу всіх невикористаних резервів, особливо людського фактора.

Коригувальна функція контролю полягає в уточненні самого рішення, якщо обставини змінились. Зробити це слід відразу, не відкладаючи в часі. Керівник повинний усвідомлювати, що фактичне становище є результат перевірки прийнятих ним рішень. З'являється парадоксальна ситуація: керівник вважає, що перевіряє працівника, а останній уже перевіряв свою роботу керівника. Яка

повинна бути тактика керівника в даний момент? Необхідно ознайомитись з результатами контролю, зіставити їх з вихідним рішенням, внести корективи, допомогти підлеглим перебудувати роботу.

У ході перевірки варто уважно поставитись до *передового досвіду*, у тому числі у виконавців, які не всі задачі однаково добре вирішують. *Передовий досвід* вивчається по ряду причин:

- повторювальність успіхів у роботі, їхня стійкість;
- законність методів досягнення кращих результатів;
- конкретність умов, де методи роботи досягають мети і протипоказання, при яких вони неприйнятні.

Досвід не може переноситися механічно. У такій спосіб у ході контролю можна не тільки перевіряти, а й рекомендувати більш раціональні методи виконання роботи, тобто поширювати позитивний досвід.

Авторський нагляд – одна з функцій контролю, у ході якого автор не тільки виявляє увагу до втілення задуму, а й критично оцінює промахи, обговорює з зацікавленими особами сумніви, вчиться, підвищує свою кваліфікацію. Контроль виконує в цьому випадку й *педагогічну функцію*.

Контроль властива і *правоохоронна функція*, тому що керівник повинний стояти на позиції дотримання та захисту існуючих норм права.

Відомі різні види контролю та ознаки їхньої класифікації (Табл. 9.5.)

Таблиця 9.5.

Види контролю

Класифікаційна ознака	Вид контролю
За змістом	Фінансовий, виробничий, маркетинговий, контроль стану матеріально – технічного забезпечення
За етапами проведення	Попередній, поточний, підсумковий
За формами організації	Централізований, децентралізований, самоконтроль
За рівнем охоплення підконтрольних об'єктів	Суцільний, вибіркового, разовий

Фінансовий контроль зорієнтований на фінансову сферу організації, передбачає нагляд за надходженням і використанням його фінансових ресурсів.

Виробничий контроль полягає у порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізі відхилень. Основними критеріями при цьому є терміни виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва.

Маркетинговий контроль спрямований на оцінювання рівня реалізації та ефективності маркетингової політики підприємства і передбачає зіставлення витрат на стимулювання збуту товарів і надходжень від збільшення їх продажу.

Контроль стану матеріально – технічного забезпечення передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб організації в ресурсах, стану і динаміки виробничих запасів, якості поставленої сировини, матеріалів вимогам стандартів і технічних умов.

Попередній контроль стосується передусім якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході організації.

Поточний контроль здійснюють у процесі виробничо – господарської діяльності. Його мета – виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть завадити досягненню цілей організації.

Підсумковий контроль проводять, як правило, після завершення певних робіт, фінансово – господарського року тощо. Його метою є зіставлення запланованого з фактичним результатом, виявлення відхилень і пошук їх причин з метою недопущення в майбутньому.

Централізований контроль здійснюють спеціальні підрозділи, що функціонують у системі управління організації (контролери, ревізійні відділи, відділи внутрішнього аудиту).

Децентралізований контроль локалізують на рівні функціональних і виробничих підрозділів організації. Наприклад, бухгалтерія контролює стан обліку у виробничих і допоміжних підрозділах організації; керівники виробничих підрозділів контролюють витрати виробничих ресурсів у своїх підрозділах.

Самоконтроль полягає в контролюванні працівником власних дій, операцій, виробленої продукції тощо.

Суцільний контроль є певним (тотальним) контролем, що охоплює кожну роботу, кожну одиницю виробленої продукції (послуг).

Вибірковий контроль здійснюється за якістю робіт, товарів та послуг шляхом вибірок і проб із загального обсягу, використовує принцип Парето 20:80. Сутність цього принципу можна сформулювати так: для того щоб управляти організацією, достатньо проконтролювати 20% контрольованих об'єктів, оскільки вони дають 80% результатів діяльності організації.

Разовий контроль – перевірка об'єктів під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо – господарської діяльності (наприклад, інвентаризація на складах після виявлення крадіжок).

Методи контролю – способи і прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметром.

Методи контролю поділяють на такі групи:

- *фактичні* (лабораторний аналіз, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольне приймання продукції за якістю та кількістю тощо);
- *розрахунково – аналітичні* (техніко – економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка тощо);

- *документальні* (вивчення сутності і змісту відображених у документах операцій, поточна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів та ін.).

Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань. Критеріями при цьому є мінімізація витрат робочого часу на проведення найбільшого обсягу контрольних робіт; результативність і доказовість обраного методу; типові для конкретних об'єктів порушення та адекватність методів їх виявлення.

Процес контролю включає чотири стадії:

- 1) встановлення стандартів (критеріїв, норм) діяльності;
- 2) збір даних про фактичні результати;
- 3) порівняння й оцінка фактичного й очікуваного результатів;
- 4) розробка та реалізація коригувальних дій.

Встановлення стандартів (критеріїв, норм) діяльності.

Стандарт – це норма, модель, інших об'єктів.

Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів організації. Стандарти, критерії, норми вказують на те, яким має бути кінцевий результат.

Збір даних про фактичне виконання рішень – забезпечуючий етап контролю. Найкраща його реалізація проходить з використанням сучасних технічних засобів постачання оперативною інформацією. Органами керування встановлюються ключові точки, збір інформації від яких дозволяє приймати випереджувальні рішення до настання небажаних подій.

Порівняння й оцінка фактичного й очікуваного результатів повинна здійснюватися на основі якісної інформації (точної, достатньої). Матеріали аналізу негайно направляються керівникові, чия ділянка роботи контролювалася.

Розробка коригувальних дій здійснюється на основі сигнальної (індикаторної) інформації. При цьому розкриваються причини відхилень, пропонуються альтернативні варіанти їхнього подолання. Причинами коригування можуть бути:

- помилки, допущені при розробці рішень;
- зміни, що відбулися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів;
- недоліки в організації виконання рішень;
- поява додаткових можливостей для підвищення ефективності рішень.

Таким чином, раціональна організація виконання управлінських рішень і систематичний контроль за дотриманням норм і умов їх якісного здійснення – це передумова забезпечення ефективності виконання рішень.

Висновки

1. При реалізації управлінського рішення керівник організує виконання рішення, контролює його виконання та оцінює його ефективність.
2. Організація виконання управлінського рішення включає: доведення задач до виконавців; підготовку виконавців до виконання задач; спонукання

виконавців до ефективного виконання задач. Для доведення задач до виконавців застосовуються різні форми: директивна, настанови, накази, розпорядження, наради, збори, бесіди, інструктажі, зразки виконання, вивчення документів.

3. Для виконання управлінських рішень працівники здійснюють планування робіт. Результатом планування є план. Формами планів є: метод послідовного опису операцій; графіки (стрічкові графіки) виконання робіт, метод робочого календаря, таблична форма плану.
4. Контроль виконання управлінських рішень є заключним етапом розробки і реалізації рішення. Необхідність контролю за реалізацією прийнятих рішень визначається причинами відхилень від плану. При цьому визначають ціль, зміст, види і методи контролю. Процес контролю включає чотири стадії: встановлення стандартів (критеріїв, норм) діяльності; збір даних про фактичні результати; порівняння й оцінка фактичного і очікуваного результатів; розробка та реалізація коригувальних дій.

Питання та завдання до самоконтролю

1. Які етапи включає процес виконання рішення?
2. Які форми доведення задач до виконавців?
3. Розробити наказ на вибрану вами управлінську ситуацію.
4. Охарактеризуйте завдання, принципи планування.
5. Дайте визначення поняття "план". Які застосовуються форми і методи планів виконання робіт?
6. Розробити план виконання робіт на вибрану вами управлінську ситуацію.
7. Розкрийте суть, цілі та змісту контролю.
8. Охарактеризуйте види контролю.
9. Охарактеризуйте методи контролю.
10. Які є стадії в процесі контролю?

Тестові завдання

ТЕМА №1. Процес управління і управлінські рішення.

1. Управлінське рішення – це:

- а) вибір однієї з можливих альтернатив, тобто це модель, в якій з певного числа варіантів вибирається кращий;
- б) інструмент пізнання внутрішніх закономірностей, властивим явищам та процесам;
- в) це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативами і конкуруючими можливостями;
- г) процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної виробничої проблеми.

2. За прийняте рішення несе відповідальність:

- а) керівник вищої ланки управління;
- б) керівник, який прийняв рішення;
- в) ніхто не несе відповідальність;
- г) відповідальність несуть усі працівники організації.

3. За масштабами об'єкта рішення поділяють на:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні і локальні;
- в) стратегічні і тактичні;
- г) традиційні і новаторські.

4. За характером мети рішення поділяють на:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні і локальні;
- в) стратегічні і тактичні;
- г) традиційні і новаторські.

5. За суб'єктом, що приймає рішення - це:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні і локальні;
- в) стратегічні і тактичні;
- г) традиційні і новаторські.

6. За ступенем новизни рішення поділяють на:

- а) індивідуальні, колективні, колегіальні;
- б) глобальні і локальні;
- в) стратегічні і тактичні;
- г) традиційні і новаторські.

7. Основними причинами невиконання рішень є:

- а) відсутня процедура узгодження рішення з його виконавцями;
- б) визначаються нереальні(мобілізуєчі) терміни;
- в) низький рівень контролю за виконанням управлінських рішень;
- г) усі відповіді правильні.

8. Основна мета управлінського рішення – це:

- а) діяльність людини по виконанню основної функції керівника в процесі управління;
- б) забезпечити координуючий (регулюючий)вплив на систему управління;
- в) організація діяльності працівників;
- г) контроль за виконанням рішення.

9. Суть розробки управлінського рішення – це:

- а) діяльність людини по виконанню основної функції керівника в процесі управління;
- б) забезпечити координуючий (регулюючий)вплив на систему управління;
- в) організація діяльності працівників;
- г) контроль за виконанням рішення.

10. Відповідальність за групове рішення несе:

- а) керівник вищої ланки управління;
- б) керівник організації;
- в) всі працівники організації;
- г) несуть ті, хто його прийняв, відповідно до їх повноважень.

ТЕМА №2 . Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень.

1. Вміння передбачити найбільш віддалені від поверхні причинно-наслідкові зв'язки – це:

- а) глибина мислення;
- б) широта мислення;
- в) гнучкість мислення;
- г) швидкість мислення.

2. Відображає вміння бачити чому (багатогранність) взаємозв'язаних явищ в цілому,не виділяючи з них яку-небудь проблему і не займаючись лише нею - це:

- а) глибина мислення;
- б) широта мислення;
- в) гнучкість мислення;
- г) швидкість мислення.

3. Вміння відступати від улюблених та випробуваних стереотипів при прийнятті рішень – це:

- а) глибина мислення;
- б) широта мислення;
- в) гнучкість мислення;
- г) швидкість мислення.

4. «В конфлікті почуття та розуму завжди перемагає почуття». Так стверджував:

- а) німецький філософ Кант;
- б) Анрі Файоль;
- в) Генрі Форд;
- г) Енкельман.

5. Характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки управлінського рішення. Рішення часом мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю – це тип керівника:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;
- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

6. Характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробці управлінського рішення – це тип керівника:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;
- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

7. Характеризується бажанням отримати великий (надлишок, обсяг інформації та думок щодо проблеми. Рішення характеризуються високим рівнем безпеки й обдуманості – це тип керівника:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;
- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

8. Характеризується високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення. Рішення відрізняється детальною спрацьованістю і реальністю виконання. Рішення ефективні в галузі стратегічного планування, конструювання – це тип керівника:

- а) меланхолічний;
- б) флегматичний;
- в) сангвінічний;
- г) холеричний.

9. Найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є:

- а) авторитарний стиль керівництва;
- б) демократичний стиль керівництва;
- в) ліберальний стиль керівництва;
- г) змішаний стиль керівництва.

10. Схильна до ризику людина:

- а) молода, з низьким рівнем доходів, чоловік;
- б) похилого віку, з низьким рівнем доходів, чоловік;
- в) похилого віку, з високим рівнем доходів, жінка;
- г) молода, з низьким рівнем доходів, жінка.

ТЕМА № 3. Технологія і моделі процесу розробки управлінських рішень.

1. Технологія – це:

- а) сукупність дій, які послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій;
- б) сукупність дій, які повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій;
- в) сукупність дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій;
- г) технологія – це мистецтво виконання робіт.

2. Щоб сформулювати задачу необхідно знати:

- а) фактори, що впливають на ситуацію;
- б) критерії ефективності рішень;
- в) можливі варіанти рішень;
- г) можливі математичні моделі.

3. Розробка можливих варіантів рішення починається:

- а) при уточненні формулювання задачі, а також при виборі критерію оцінки ефективності;
- б) при уточненні формулювання задачі;
- в) при виборі критерію оцінки ефективності;
- г) після складання математичних моделей.

4. Виконання рішення не включає такі етапи:

- а) збір, оброблення інформації;
- б) призначення виконавців;
- в) інструктаж виконавців.
- г) оформлення рішення і видача розпорядження про його виконання.

5. Прикладом нормативних моделей не є:

- а) моделі з використанням елементарної математики;
- б) моделі з використанням теорії ймовірності та математичної статистики;
- в) моделі розробки рішень на основі теорії масового обслуговування;
- г) інноваційні ігри.

ТЕМА № 4 . Стратегічні рішення.

1. Стратегічний менеджмент зародився:

- а) у США;
- б) у Західній Європі;
- в) у Японії;
- г) у СРСР.

2. Стратегічний менеджмент зародився:

- а) з початку ХХст.;
- б) з середини ХХст.;
- в) у кінці ХХст.;
- г) з початку ХХІст.

3. Стратегічний менеджмент розглядають як систему з 3 елементів:

- а) стратегія;
- б) організаційна структура;
- в) мотиваційна структура;
- г) організаційна культура.

4. Визначив поняття стратегії як комбінації п'яти «П»: план дій, прикриття, порядок дій, позиція, перспектива:

- а) Г.Міцберг;
- б) Д.Мак – Консі;
- в) І.Ансофф;
- г) М.Портер.

5. Для підприємства розрізняють 4-ри рівні розроблення стратегії:

- а) корпоративний;
- б) бізнес – рівень;
- в) функціональний;
- г) тактичний;
- д) оперативний.

6. Працю «Стратегія і структура» (1962р) написав:

- а) А.Чандлер;

- б) Б.Карлаф;
- в) І.Ансофф;
- г) Г.Міцберг.

7. «Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення». Автор – це:

- а) А.Чандлер;
- б) Б.Карлаф;
- в) І.Ансофф;
- г) Г.Міцберг.

8. Працю «Корпоративна стратегія» (1965р) написав:

- а) А.Чандлер;
- б) Б.Карлаф;
- в) І.Ансофф;
- г) Г.Міцберг.

9. Вертикальна регресивна інтеграція – це:

- а) стратегія інтегрованого зростання;
- б) стратегія диверсифікації;
- в) стратегія скорочення;
- г) корпоративна стратегія.

10. Стратегія «збір урожаю» – це:

- а) стратегія скорочення;
- б) стратегія зростання;
- в) стратегія диверсифікації;
- г) корпоративна стратегія.

ТЕМА № 5. Стратегічна діагностика середовища організації.

1. Які фактори відносяться до зовнішнього середовища?

- а) споживачі;
- б) цілі організації;
- в) ресурси;
- г) працівники.

2. Що не включає в себе зовнішнє середовище?

- а) цілі організації;
- б) споживачів;
- в) конкурентів;
- г) державні інститути;

3. Яка основна мета вивчення факторів зовнішнього середовища?

- а) витраш часу для подолання неминучих загроз;
- б) прямий вплив на проблему;
- в) усунення побічних наслідків;
- г) рангування проблеми за ступенем складності.

4. Внутрішні фактори не включають в себе:

- а) цілі;
- б) завдання;
- в) структуру;
- г) рівень науково-технічного прогресу.

5. До факторів зовнішнього середовища прямої дії не відносяться:

- а) постачальники;
- б) конкуренти;
- в) органи державної влади;
- г) міжнародні події.

6. До факторів зовнішнього середовища прямої дії не відносяться:

- а) споживачі;
- б) інфраструктура;
- в) законодавчі акти;
- г) міжнародне оточення.

7. До факторів зовнішнього середовища непрямої дії не відносяться:

- а) науково-технічний прогрес;
- б) політичні обставини;
- в) стан економіки;
- г) система економічних відносин у державі.

8. Модель п'яти конкурентних сил запропонував:

- а) М.Портер;
- б) І.Ансофф;
- в) А.Чандлер;
- г) Б.Карлоф.

9. Мистецтво і наука передбачення майбутніх подій – це:

- а) прогнозування збуту;
- б) прогнозування виробництва;
- в) прогнозування;
- г) усі відповіді неправильні.

10. Прогнозування – це мистецтво і передбачення:

- а) теперішніх подій;

- б) майбутніх подій;
- в) минулих подій;
- г) надзвичайних подій.

ТЕМА № 6. Евристичні методи розробки управлінських рішень.

1. Навчання про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності – це:
 - а) закон;
 - б) методологія;
 - в) принцип;
 - г) методика.

2. Принцип, який має за мету координацію діяльності та посилення централізації з дотриманням підлеглості в розробці рішень по виконавцях – це:
 - а) принцип застосування формальних правил і процедур;
 - б) принцип ієрархії;
 - в) принцип розробки планів;
 - г) принцип створення матричних структур.

3. Принцип, що передбачає створення на підприємстві спеціальних інструкцій (нормативів) по виконанню певних дій – це:
 - а) принцип застосування формальних правил; процедур;
 - б) принцип ієрархії;
 - в) принцип розробки планів;
 - г) принцип створення матричних структур.

4. Принцип, який використовується при розробці рішень без підключення вищого керівництва, що скорочує терміни розробки, підвищує відповідальність і мотивацію виконавців – це:
 - а) принцип застосування формальних правил; процедур;
 - б) принцип ієрархії;
 - в) принцип розробки планів;
 - г) принцип використання прямих горизонтальних зв'язків.

5. Викрик: «Еврика», - «Я знайшов» приписаний:
 - а) Аристотелю;
 - б) Архімеду;
 - в) Демокриту;
 - г) Платону.

6. Спосіб роботи групи, орієнтований на пошук рішення проблемної ситуації, головна мета якої – генерування якомога більшої кількості ідей – це:

- а) метод морфологічного аналізу;
- б) метод мозкової атаки;
- в) метод Дельфі;
- г) метод Дельбека.

7. Виділення найважливіших параметрів об'єкта і подальшому вивченні всіх можливих співвідношень між ними – це:

- а) метод морфологічного аналізу;
- б) метод «прямої мозкової атаки»;
- в) метод «зворотної мозкової атаки»;
- г) метод ключових питань.

8. Метод, який передбачає не генерацію ідей, а критику існуючих – це:

- а) метод «635»;
- б) метод «ключових питань»;
- в) метод морфологічного аналізу;
- г) метод «зворотної мозкової атаки».

9. Методи, які базуються на принципах, що визначають стратегію і тактику управління в слабо визначених чи невизначених проблемах – це:

- а) евристичні методи;
- б) метод мозкової атаки;
- в) метод морфологічного аналізу;
- г) усі відповіді правильні.

10. Який період називають офіційним початком становлення та розвитку експертних оцінок?:

- а) 50-60-ті роки ХХ ст.;
- б) кінець ХІХ ст.;
- в) 90-ті роки ХХ ст.;
- г) початок ХХст.

ТЕМА № 7. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень.

1. Системний аналіз виник:

- а) на початку ХХ ст.;
- б) 60-ті рр. ХХ ст.;
- в) на кінці ХХ ст.;
- г) на кінці ХІХ ст.

2. Який з методів не відносять до методів економічного аналізу:

- а) метод абсолютних величин;
- б) метод порівняння;

- в) дослідження операцій;
- г) метод групування.

3. До традиційних методів економічного аналізу відносять:

- а) метод абсолютних величин;
- б) балансовий метод;
- в) графічні методи;
- г) усі відповіді правильні.

4. До математичних методів не відносять:

- а) статистичні методи;
- б) дослідження операцій;
- в) класичні методи математичного аналізу;
- г) метод ланцюгових підстановок.

5. На скільки груп поділяються задачі за принципом Ейзенхауера?:

- а) 4;
- б) 3;
- в) 2;
- г) 5.

6. За допомогою чого оцінюють поточний стан фірми:

- а) ABC - аналіз;
- б) SWOT- аналіз;
- в) XYZ – аналіз;
- г) усі відповіді неправильні.

7. Метод, який передбачає створення багатомірної таблиці, що дозволяє оцінити можливі комбінації рішення задачі – це:

- а) метод ABC- аналізу;
- б) метод блок-схем;
- в) метод порівняння;
- г) метод морфологічного аналізу.

8. За допомогою SWOT- аналізу оцінюють:

- а) кадровий склад підприємства;
- б) поточний стан фірми;
- в) зовнішньо - економічну діяльність фірми;
- г) доходи населення.

9. Метод блок-схем передбачає:

- а) поділ задач за важливістю;
- б) групування окремих проблем, розподіляючи їх за складністю;

- в) схематичне відображення альтернатив;
- г) визначення коефіцієнта значущості.

10. Графічні методи відносяться до:

- а) математичних методів в економічному аналізі;
- б) традиційних методів в економічному аналізі;
- в) багатопланових аналітичних методів;
- г) системного аналізу.

ТЕМА № 8. Розробка і вибір управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Методи оцінки рішень.

1. При прийнятті рішень, де існує 100% ймовірність появи наслідків прийнятих рішень, це рішення в умовах:

- а) визначеності;
- б) невизначеності;
- в) ризику;
- г) усі відповіді правильні.

2. Можлива небезпека, дія наугад, що вимагає з однієї сторони надії на щасливе завершення, а з іншої – врахування матеріального обґрунтування ступеня ризику – це:

- а) невизначеність;
- б) ризик;
- в) визначеність;
- г) усі відповіді неправильні.

3. Для зменшення ризику на практиці найчастіше використовуються усі види:

- а) страхування;
- б) використання;
- в) споживання;
- г) застереження.

4. Найбільш схильні до ризику:

- а) молоді підприємці;
- б) підприємці з досвідом;
- в) жінки;
- г) усі відповіді правильні.

5. Найбільш схильні до ризику:

- а) новатори;
- б) ентузіасти;

- в) скептики;
- г) консерватори.

6. Правило min-max- це:

- а) критерій Ваальда;
- б) критерій Севіджа;
- в) правило Гурвіца;
- г) критерій оптимізму.

7. Правило max-min – це:

- а) критерій Ваальда;
- б) критерій Севіджа;
- в) правило Гурвіца;
- г) критерій оптимізму.

8. Степінь ризику може бути визначена:

- а) за допомогою теорії ймовірності, статистичним і експертним способами;
- б) за допомогою статистичних і економічних методів;
- в) за допомогою теорії ймовірності та експертних методів;
- г) за допомогою фінансових методів.

9. Інтуїція в менеджменті означає:

- а) спосіб вибору рішень з аргументованим доведенням;
- б) спосіб вибору рішень без аргументованого доведення;
- в) спосіб вибору рішень на основі попереднього досвіду;
- г) немає правильних відповідей.

10. Стратегія на мінімізацію витрат ресурсів для досягнення планової вигоди – це:

- а) правило max-min;
- б) правило min-max;
- в) правило max-max;
- г) правило Гурвіца.

ТЕМА №9. Організація і контроль виконання управлінських рішень.

1. Які етапи не включає в себе процес виконання рішень?

- а) доведення задач до виконавців;
- б) підготовка виконавців до виконання задач;
- в) спонукання виконавців до ефективного виконання задач;
- г) відкрите обговорення, дискусії, аналіз причин невиконання задачі.

2. Для доведення задач до виконавців застосовують форми і методи:

- а) наради і збори;
- б) бесіди;
- в) інструктажі;
- г) усі відповіді правильні.

3. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності видами контролю не є:

- а) попередній;
- б) поточний;
- в) завершальний;
- г) вибірковий.

4. Діяльність суб'єктів контролю спрямована на виконання прийнятих рішень шляхом реалізації визначених задач, принципів, методів – це:

- а) процес контролю;
- б) ціль контролю;
- в) зміст контролю;
- г) методи контролю.

5. За рівнем охоплення підконтрольних об'єктів контроль поділяють на:

- а) разовий;
- б) попередній;
- в) децентралізований;
- г) поточний.

6. За змістом контроль поділяють на:

- а) фінансовий;
- б) завершальний;
- в) суцільний;
- г) вибірковий.

7. Способи і прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданими параметрами – це:

- а) процес контролю;
- б) ціль контролю;
- в) зміст контролю;
- г) методи контролю.

8. Коли проводиться інструктаж?

- а) тоді, коли потрібно уточнити думку виконавця;
- б) напередодні виконання практичних робіт;
- в) коли потрібно перевірити глибину розуміння поставленої задачі;
- г) усі відповіді неправильні.

9. Для доведення задач до виконавців застосовується:

- а) наради і збори;
- б) доповідь та догана;
- в) заяви;
- г) виступ.

10. Забезпечення єдності рішення та виконання, попередження можливих помилок і недоробок, своєчасне виявлення відхилень від заданої програми, поставлених задач і встановлення термінів – це:

- а) процес контролю;
- б) ціль контролю;
- в) зміст контролю;
- г) методи контролю.

Список використаних та рекомендованих джерел

Базова література

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень.: Навчальний посібник. / В.О. Василенко. –К.:ЦУЛ, 2002. – 420с.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 187с.
3. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін.: За ред. Ю.Є. Петруні . – К.:ЦУЛ, 2011.– 216с.
4. Юрков О.С. Психологія управління: Опорний конспект. / О.С. Юрков, Т.Ю. Бубряк. – Мукачєво: МДУ , 2013.– 68с.

Допоміжна література

5. Василенко В.О. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / В.О. Василенко. – К.:ЦУЛ, 2003. – 396с.
6. Вентцель Е.С. Исследование операций: задачи, принципы, методология: Учебник. / Е.С. Вентцель. – М. : Наука, 1988. – 206с.
7. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент.: Навчальний посібник. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366с.
8. Колпаков В.М. Методы управления: Учебное пособие. / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 1997. – 160с.
9. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленских решений: Учебное пособие. / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2000. – 256с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 462с.
11. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2000. – 392с.
12. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК» «Екс. Об., 2001– 560с.
13. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 586с.
14. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник. / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2000. – 271с.
15. Стадник В.В. Менеджмент: Підручник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007.– 472с.
16. Фатхутдинов Р.А. Управленческое решение: Учебник./Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА, 2001.– 283с.
17. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. /Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608с.
18. Шершньова З.Є. Стратегічне управління.: Навчальний посібник. / З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.

Інформаційні ресурси

1. Веб сторінка МДУ: www.msu.edu.ua
2. Мукачівська міська бібліотека: <http://www.muklib.mk.uz.ua/>
3. Бібліотека психологічної літератури: <http://psylib.kiev.ua/>

4. Українські підручники онлайн: <http://pidruchniki.com/>
5. Психологічна література Псі-фактор: <http://psyfactor.org>
6. Ходаківський Є.І. Психологія управління (СД): Підручник. / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. – 3-тє вид., перероблене. та доп. – К.: ЦУП, 2011. – 664с.

Навчальне видання

ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Курс лекцій

Укладач *О.С. Юрков*

Тираж 10 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4916 від
16.06.2015 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ,
89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26