

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О. В. Грибко

ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні вказівки

для студентів усіх форм навчання
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою НТУ «ХПІ»,
протокол № 2 від 16.06. 2023 р.

Харків
НТУ «ХПІ»

2023

УДК: 005.5:364(072)

Рецензенти:

*Д. А. Терещенко, доктор наук державного управління, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*О. В. Поступна, доктор наук державного управління, професор,
Національний університет цивільного захисту України*

Рекомендовано вченою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» як навчальне видання для студентів неекономічних спеціальностей, протокол № 2 від 16.06. 2023 р.

Технологія прийняття управлінських рішень: методичні вказівки для студентів усіх форм навчання зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» / О. В. Грибко. Харків: НТУ «ХПІ». 2023. 68 с.

Навчальне видання призначено для підготовки до занять з курсу «Технологія прийняття управлінських рішень» та активізації самостійної роботи студентів вищих закладів освіти спеціальності 232 «Соціальне забезпечення». Методичні вказівки складаються з інформативної частини – викладу питань, сконцентрованих на базових категоріях і поняттях, практичних питань для обговорення на семінарських заняттях і практичних завданнях для підготовки до них. Представлено завдання для самостійної роботи, а також питання до іспиту та рекомендовані джерела інформації до вивчення курсу.

Призначено для студентів НТУ «ХПІ» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення».

УДК: 005.5:364(072)

© О. В. Грибко, 2023.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
КОРОТКИЙ ОПИС ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ.....	10
ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.....	60
МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ.....	62
ЗАПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ.....	63
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	65

ПЕРЕДМОВА

Результатом та підґрунтям процесу управління будь-якою організацією є управлінське рішення. Від того, які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить ефективність її діяльності (якщо мова йде про комерційну організацію, тоді мірилом буде прибуток, а якщо вести мову про соціальну організацію – досягнутий соціальний ефект). Саме цим обґрунтовано актуальність проблеми забезпечення якості розробки управлінських рішень, що й визначає ефективність управління в цілому. А це, у свою чергу, визначає важливість оволодіння кожним спеціалістом у галузі управління сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками технології прийняття управлінських рішень (від розробки до контролю виконання).

Метою вивчення дисципліни є набуття студентами необхідних знань і навичок з управлінського аналізу, пошуку шляхів вирішення проблем у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

У результаті вивчення дисципліни у студентів мають бути сформовані такі **компетентності**: здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт; здатність виявляти ініціативу та підприємливість; здатність доводити знання та власні висновки до фахівців та нефахівців; здатність оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень у вирішенні питань соціально-економічної допомоги мало захищених категорій населення; здатність до оцінки процесу і результату професійної діяльності та якості соціальних послуг; здатність забезпечувати управління соціальними процесами та функціонування системи надання соціальних послуг у територіальній громаді.

Результати навчання:

1. Автономно приймати рішення в складних і непередбачуваних ситуаціях.
2. Визначати мету, напрямки, форми і методи управління соціальною роботою у територіальній громаді.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

(розподіл навчального часу за семестрами та видами навчальних занять)

Семестр	Загальний обсяг (годин) / кредитів ECTS	3 них		За видами аудиторних занять (годин)			Індивідуа-льні завдання	Поточний контроль	Семестровий контроль	
		Аудиторні заняття (годин)	Самостійна робота (годин)	Лекції	Лабораторні заняття	Практичні заняття, семінари			Індивідуальні завдання студентів (КП, КР, РГ, Р, РЕ)	Контрольні роботи (кількість робіт)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10	120/4	48	72	32		16	РЕ	1	1	

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до загального обсягу складає 43,3 (%):

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п.	Види навчальних занять (З, СР)	Кількість годин	Номер семестру (якщо дисципліна викладається у декількох семестрах). Назви змістових модулів. Найменування тем та питань кожного заняття. Завдання на самостійну роботу.	Рекомендована література (базова, допоміжна)
1	2	3	4	5
1. 1	Л	2	Тема 1. Сутність та класифікація управлінських рішень <i>План:</i> 1. Сутність прийняття управлінських рішень. 2. Вимоги до управлінських рішень. 3. Умови та рівні прийняття управлінських рішень. 4. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень. 5. Класифікація управлінських рішень. 6. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень. 7. Простір управлінського рішення. 8. Функції управлінських рішень.	1, 3 (Б)
2. 2	ПЗ	1	Обговорення теми.	
3. 3	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Класифікація власних важливих/управлінських рішень.	
4. 1	Л	4	Тема 2. Моделі прийняття управлінських рішень <i>План:</i> 1. Моделювання як метод дослідження, етапи аналітико-модельних досліджень. 2. Класична модель прийняття управлінських рішень. 3. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень. 4. Види аналізу проблем. 5. Методи обґрунтування управлінських рішень. 6. Моделі прийняття рішень (класична, ірраціональна, поведінкова). 7. Відповідальність при прийнятті управлінських рішень. 8. Креативність як основа виробітку нестандартних (унікальних) рішень.	5 (Б) 2 (Д)
5. 2	ПЗ	2	Обговорення теми.	
6. 3	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Побудова дерева проблем для соціальної ситуації.	
7. 1	Л	2	Тема 3. Класифікація методів прийняття управлінських рішень <i>План:</i> 1. Кількісні та якісні методи прийняття управлінських рішень та їх види. 2. Логіко-формалізовані методи прийняття	2 (Б) 2 (Д)

			рішень. 3. Теоретико-ігрові методи. 4. Експертні оцінки в системі евристичних методів.	
8. 2	ПЗ	1	Обговорення теми.	
9. 3	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Використання методу сценаріїв для підготовки конкретного управлінського рішення.	
10. 1	Л	2	Тема 4. Інформаційні технології для прийняття управлінських рішень <i>План:</i> 1. Інформаційні системи як основа інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень. 2. Класифікація інформаційних систем. 3. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень. 4. Техніки візуалізації при прийнятті управлінських рішень.	6, 8 (Б) 3 (Д)
11. 2	ПЗ	1	Обговорення теми.	
12. 3	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Складання характеристики технічного прогресу для прийняття управлінських рішень у сфері соціального забезпечення.	
13. 1	Л	2	Тема 5. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень <i>План:</i> 1. Етапи інформаційного забезпечення прийняття рішень. 2. Поняття "інформація", "комунікація", "інформаційно-комунікаційне забезпечення". 3. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень. 4. Джерела управлінської інформації.	1, 4 (Б) 3 (Д)
14. 2	ПЗ	1	Обговорення теми.	
15. 3	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Виокремлення джерел управлінської інформації для конкретних рішень.	
16. 1	Л	2	Тема 6. Людський фактор і психологічні аспекти прийняття управлінських рішень <i>План:</i> 1. Місце людського фактору у процесі прийняття рішень. 2. Особливості стилів прийняття управлінських рішень. 3. Неформальні аспекти розробки рішень. 4. Людина як суб'єкт прийняття управлінських рішень. 5. Модель мислення людини, що приймає рішення, та фактори впливу на неї. 6. Рефлексія та прийняття рішень. 7. Самосвідомість та воля: вплив на прийняття управлінських рішень. 8. Проблематизація як форма прийняття рішень.	4, 8 (Б) 1 (Д)
17. 2	ПЗ	1	Обговорення теми, захист індивідуального завдання (реферат).	

18. 3	СР	8	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Презентація реферативних робіт (тема обирається зі списку).	
19. 1	Л	4	Тема 7. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи <i>План:</i> 1. Підготовка управлінських рішень в системі управління. 2. Аналіз, облік, і контроль: визначення. 3. Роль і зміст управлінського аналізу в управлінні організацією. 4. Принципи управлінського аналізу. 5. Функціональний аналіз. 6. PEST-аналіз. 7. ПриМ-аналіз та GAP-аналіз. 8. SWOT-аналіз.	3, 7 (Б) 2 (Д)
20. 2	ПЗ	2	Обговорення теми.	
21. 3	СР	8	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Складання SWOT-аналізу на прикладі конкретної організації.	
22. 1	Л	2	Тема 8. Прийняття рішень у сфері управління персоналом <i>План:</i> 1. Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення. 2. Принципи добору персоналу при прийнятті рішень. 3. Управлінські рішення щодо формування вимог до претендентів. 4. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників. 5. Управлінські рішення у сфері мотивації.	2, 6 (Б) 1 (Д)
23. 2	ПЗ	1	Обговорення теми, захист індивідуального завдання (реферат).	
24. 3	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Презентація реферативних робіт (тема обирається зі списку).	
25. 1	Л	4	Тема 9. Середовище прийняття управлінських рішень <i>План:</i> 1. Поняття середовища прийняття управлінських рішень та його різновиди. 2. Прийняття рішень за умов визначеності. 3. Прийняття рішень за умов невизначеності та конфліктів. 4. Прийняття рішень за умов ризику. 5. Управління з урахуванням ситуаційних центрів.	1, 7 (Б) 3 (Д)
26. 2	ПЗ	2	Обговорення теми, захист індивідуального завдання (реферат).	
27. 3	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Презентація реферативних робіт (тема обирається зі списку).	
28. 1	Л	4	Тема 10. Планування та реалізація управлінських рішень, контроль за їх провадженням <i>План:</i> 1. Планування в прийнятті управлінських рішень. 2. Організація в прийнятті управлінських рішень. 3. Портфель управлінських рішень. 4. "Дерево" цілей та ієрархія	1, 4 (Б) 2 (Д)

КОРОТКИЙ ОПИС ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

Тема 1. Сутність та класифікація управлінських рішень

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації. Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін “проблема” в перекладі з грецької мови означає “завдання”, “питання”. Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління.

Виділяють два типи проблем.

Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи.

Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений).

Розв'язуючи проблему, слід звертати увагу на *зміст* управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо.

Управлінське рішення має відповідати певним вимогам.

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері.

2. Кількісна та якісна визначеність рішення передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.

3. Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.

4. 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.

5. Своєчасність прийняття рішення характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи.

6. Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення.

7. Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших із них належать такі:

1. Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.

2. Ступінь підтримки керівника колективом – цей фактор враховує те, що нових управлінців сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших управлінців і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення можна подати в такому вигляді (рис. 1.1).

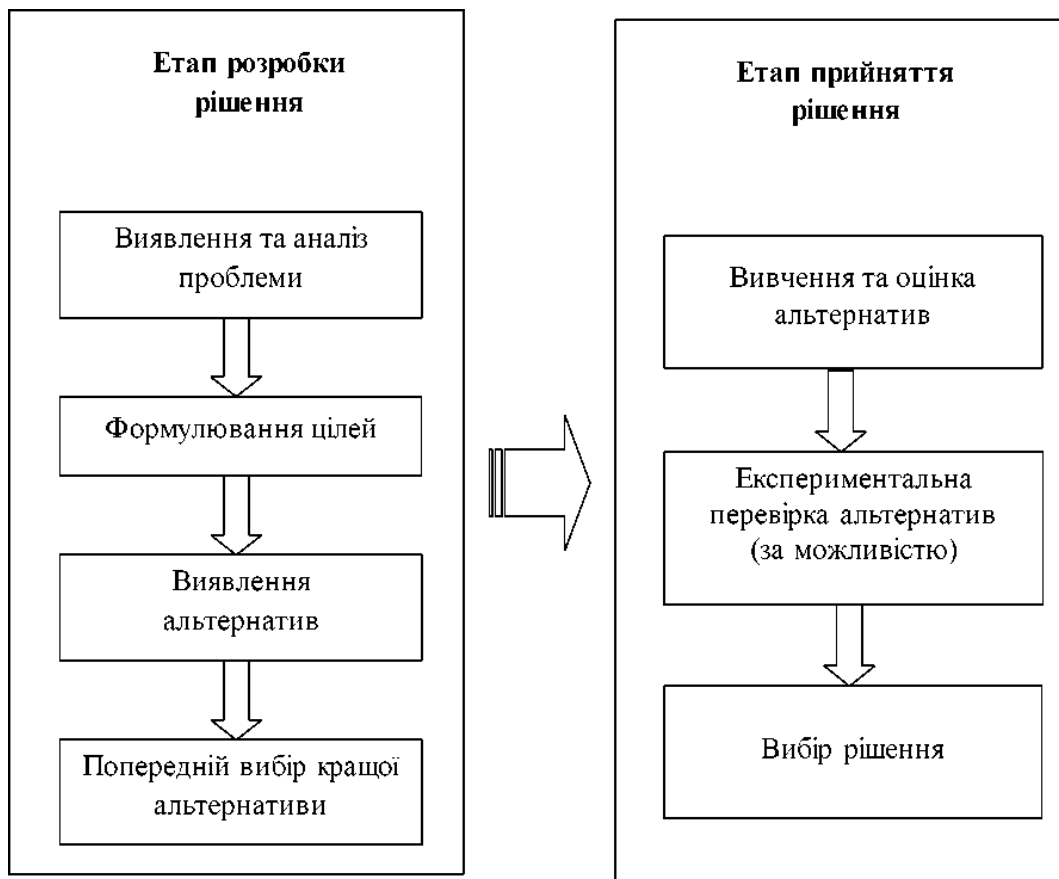


Рис. 1.1. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації й оцінки.

За функціонально-управлінським змістом рішення бувають:

- а) планові;
- б) організаційні;
- в) контролюючі;
- г) прогнозуючі.

За функціональною спрямованістю виокремлюють рішення:

- а) економічні;
- б) організаційні;
- в) технологічні;
- г) технічні;
- д) екологічні тощо.

За рівнями ієрархії систем управління виділяють рішення:

- а) на макрорівні;
- б) на мікрорівні.

За суб'єктивністю організації виокремлюють такі управлінські рішення:

- а) одноособові;
- б) колективні.

За часовим діапазоном можна виділити такі управлінські рішення:

- а) оперативні (реалізуються за короткий період);
- б) тактичні (реалізуються приблизно протягом року);
- в) стратегічні (реалізуються протягом декількох років).

За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на такі:

- а) ситуаційні (пов'язані з характером обставин, що виникли);
- б) ієрархічні (пов'язані з розпорядженнями вищих органів);
- в) програмні (пов'язані з реалізацією певної програми);
- г) ініціативні (пов'язані з проявом ініціативи).

За методами розробки управлінські рішення бувають:

- а) формалізованими (формалізація процесів, термінів, подій, ресурсів);
- б) неформалізованими (експертні оцінки, розробка сценаріїв, ситуаційні моделі

тощо).

За ступенем оригінальності виділяють управлінські рішення:

- а) рутинні (“типові”);
- б) відносно творчі (модифіковані “типові”);
- в) унікальні (інноваційні).

За психологічними особливостями суб'єкта управління можна виокремити рішення:

а) врівноважені (приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів);

б) імпульсивні (“швидкі” рішення, значне місце має емоційна складова);

в) інертні (“прості” рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність);

г) ризиковані (приймаються без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без наявності достатньо обґрунтованого прогнозу);

д) обережні (орієнтовані на мінімальний ризик, досить часто малоефективні).

За рівнем директивності управлінські рішення поділяють на:

- а) тверді (чітко задають подальший шлях їх утілення);
- б) спрямувальні (задають визначальний напрямок розвитку системи);
- в) гнучкі (залежать від умов функціонування й розвитку системи);
- г) нормативні (задають параметри здійснення процесів у системі).

Розглянемо більш детально найпоширеніші види управлінських рішень.

За суб'єктом прийняття управлінські рішення поділяються на одноособові, колегіальні та колективні.

Одноособові рішення розробляються і приймаються управлінцем самостійно. Колегіальні рішення приймаються групою відповідних керівників щодо вирішення питань функціонування і розвитку підприємства. Колективні рішення розробляються і приймаються на загальних зборах працівників на підставі більшості голосів.

Існують також відмінності в типах прийнятих керівниками рішень і відносній труднощі проблем, що потребують вирішення. М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють чотири рівня прийняття рішень, для кожного з яких потрібні певні управлінські навички (рис. 1.2).

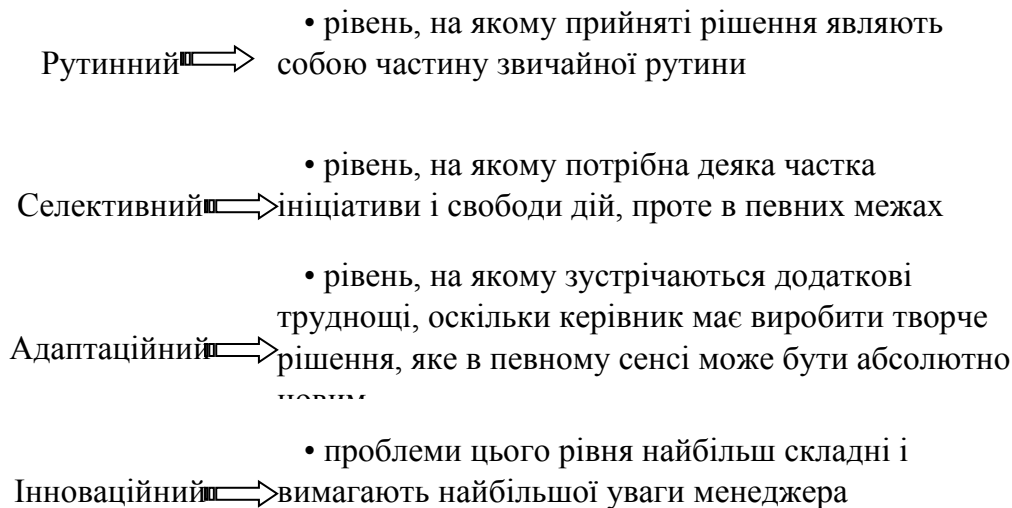


Рис. 1.2. Рівні прийняття управлінських рішень

Існує таке поняття як «простір управлінського рішення» і обов'язок кожного управлінця визнати кордони такого простору, а кожний виконавець управлінського рішення має знати кращий спосіб виконання завдання, яке постало перед ним. У міру зростання професійних навичок і досвіду виконавців кордони простору управлінського рішення можуть бути розширені.

Для того щоб повніше розкрити зміст управлінського рішення також доцільно звернути увагу на ті функції, які воно виконує. Таких функцій виділяють три:

- скеровуюча, яка проявляється в тому, що будь-яке рішення розробляється з орієнтуванням на певну стратегію управління соціально-економічною системою з урахуванням її довгострокової перспективи; при цьому найкращий результат досягається тоді коли рішення забезпечує реалізацію принципу: «що вигідно організації, то має бути вигідним і кожному окремому працівнику»;

- координуюча, яка визначає місце кожної ланки, кожного підрозділу, а також кожного працівника господарюючого суб'єкта у вирішенні завдань, поставлених управлінським рішенням, погоджує та взаємопов'язує їх дії та наявні ресурси у часі і в просторі; дія цієї функції забезпечує злагодженість дій трудового колективу, ритмічність виконання програми, яка визначена прийнятим рішенням;

- мобілізуюча полягає в тому, що управлінське рішення забезпечує заданий рівень активізації і трудового колективу, і окремих виконавців для досягнення результатів, визначених відповідним рішенням.

Тема 2. Темі 2. Моделі прийняття управлінських рішень

Існує досить багато визначень поняття «модель» і «моделювання». Так, наприклад, в енциклопедичному словнику дається таке визначення: «Модель – будь-який образ будь-якого об'єкта, процесу чи явища, що використовується як «замінник» реальності, уявлення». Модель визначається як «спрощене, абстрактне відображення реальності, призначене для роз'яснення або прогнозування поведінки явищ, що моделюються»; «Модель являє собою засіб та спосіб вираження рис та співвідношень об'єкта, прийнятого за оригінал».

Моделювання ситуацій і розробка управлінських рішень являють собою системне, комплексне вивчення, вимірювання та узагальнення очікуваного (можливого) спільного впливу некерованих і керованих (в результаті реалізації управлінського рішення) факторів на результати діяльності об'єкта управління.

Згідно з системним підходом виділяють такі найбільш важливі етапи аналітико-модельних досліджень, що характеризують організаційні основи розробки управлінських рішень:

1) На першому етапі об'єкт управління представляється у вигляді системи, що містить окремі елементи, які можуть становити кілька рівнів. Встановлюється зв'язок об'єкта управління з іншими системами та взаємозв'язок між окремими елементами (підсистемами) об'єкта управління. Формулюються мета та завдання аналізу об'єкта управління, складається план вироблення управлінського рішення.

2) На другому етапі розробляється система синтетичних і аналітичних показників, за допомогою яких характеризуються елементи, взаємозв'язки та умови функціонування об'єкта управління.

3) На третьому етапі розробляється загальна схема об'єкта управління, де елементи характеризуються блоками, зв'язок між якими демонструє наявність і напрям внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Збирається і готується до аналізу необхідна для вироблення управлінського рішення інформація.

4) На четвертому етапі (у разі потреби) будується економіко-математична модель керованої системи в загальному вигляді, при цьому виходячи з якісного аналізу визначаються математичні форми і коефіцієнти всіх рівнянь і нерівностей системи, що характеризують цільову функцію та ресурсні обмеження. Проводиться порівняння фактичних результатів діяльності з показниками плану та звітного року, фактичними даними минулих років, з досягненнями галузі в цілому і т. ін.

5) На п'ятому етапі здійснюється робота з моделлю керованої системи. При цьому шляхом заміни окремих параметрів економіко-математичної моделі (коефіцієнтів, обмежень), які характеризують ті чи інші фактори, визначається значення функції.

У сучасних умовах всі підходи до прийняття управлінських рішень прийнято поділяти на дві основних типи, або дві моделі: *класичну та адміністративну*.

Застосування терміну "модель" у менеджменті щодо теорії прийняття управлінських рішень означає, що дана модель (класична та адміністративна) є прикладом, зразком, взірцем для характеристики повних методів розробки і прийняття управлінських рішень.

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління. В основу класичної моделі закладено такі припущення:

а) особа, яка приймає рішення намагається досягти відомих та узгоджених цілей, а проблеми визначені і чітко сформульовані;

б) працівник, відповідальний за вибір оптимального варіанту, прагне визначеності, отримання усієї необхідної інформації, перераховує усі припустимі варіанти та їх можливі наслідки;

в) критерії оцінки альтернатив відомі і особа, яка приймає рішення, обирає варіант, що приносить найбільшу економічну вигоду для господарюючого суб'єкта;

г) особа, яка приймає рішення діє раціонально і логічно підходить до оцінки варіантів, визначення пріоритетів, а її вибір найкращим чином відповідає досягненню цілей.

Класичну модель називають нормативною тому, що вона визначає, як повинен діяти управлінець, який здійснює свій вибір, проте не показує як саме відбувається прийняття рішень. Цінність даної моделі полягає у тому, що вона спонукає керівників до прийняття раціональних рішень. Формування класичного підходу, перш за все, зв'язане з появою, використанням різних кількісних методів прийняття рішень та є розповсюдженим серед господарюючих суб'єктів (для соціальної сфери є не зовсім прийнятною). До найбільш відомих та поширених кількісних методів прийняття рішень (про що буде йти мова у темі п'ять більш детально) відносять такі:

- а) побудова дерева рішень;
- б) платіжні матриці;
- в) аналіз точок беззбитковості;
- г) лінійне програмування.

Адміністративна модель ґрунтується на опануванні реального процесу прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях, коли мова йде про не програмовані рішення, коли ситуації мають ознаки невпевненості та невизначеності. У таких умовах управлінці навіть якщо захочуть, то не можуть прийняти економічно раціональне рішення.

Ось чому в основі використання адміністративної моделі лежить поняття обмеженої раціональності.

Обмежена раціональність означає, що діяльність виконавців в організації відбувається у межах допустимої раціональності. Відсутність часу чи можливостей для отримання аналізу усієї необхідної для свідомого вибору інформації веде до того, що прийняті рішення є не стільки раціональними, скільки задовільними.

У зв'язку з викладеним *адміністративна модель ґрунтується на принципах*, які значно відрізняються від припущень класичної моделі. Ці принципи можна сформулювати таким чином:

- 1) цілі рішення, як правило, не визначені, конфліктують між собою і керівники часто навіть не підозрюють про існуючі в організації проблеми та можливості;
- 2) раціональні прийоми використовуються далеко не завжди, а якщо і використовуються, то у спрощеному вигляді, що не відбиває складності реальних подій.
- 3) через наявність людських, інформаційних та ресурсних обмежень, пошук альтернативних рішень суттєво звужується;
- 4) більшість управлінців задовольняється припустимими, а не оптимальними рішеннями, частково це обумовлено обмеженістю інформації, а частково – невизначеністю критеріїв оптимізації, що особливо цінно при роботі з соціальними

системами.

Слід зауважити, що адміністративна модель має описовий характер. Вона відбиває реальний процес прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях і не диктує як слід приймати такі рішення відповідно до теоретичного ідеалу.

Оскільки вищезазначені моделі прийняття управлінських рішень – класична і адміністративна суттєво відрізняються між собою, то, природно, що вибір тієї чи іншої – досить відповідальний і значущий момент в діяльності керівника від якого значною мірою залежить і зміст прийнятого ним рішення, і його результативність.

Не менш важливим для опрацювання альтернатив та прийняття власне певного управлінського рішення є аналіз проблеми. Виділяють такі методи аналізу проблеми.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення "догори ногами"; вивернути; поміняти місцями тощо.

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, "підказаного", наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Під час розробки альтернатив рішень використовують методи групової роботи. Найбільш поширеним методом групової роботи є метод мозкового штурму, який здійснюється у два етапи. Метою першого етапу є створення максимальної кількості ідей за короткий час. У ході обговорення проблеми членам групи пропонується висловлювати свої міркування з приводу проблеми, що вирішується, та утримуватися від критики проголошених ідей. Увага групи має бути сфокусована на усвідомленні проблеми, а не на критиці чи аналізі варіантів її рішення. Усі ідеї письмово фіксуються. Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої.

У практиці управлінського консультування досить поширеним є метод колективного блокноту. Згідно з цим методом, пошук альтернатив відбувається за наступною схемою. Спочатку формулюється проблема, яку потрібно вирішити. Члени групи, згідно з усіма теоріями пошуку, «виношують» ідею. Мозок дослідників весь час працює, навіть тоді, коли індивід цього не усвідомлює. У певний момент приходить натхнення і народжується ідея, яку записують у спеціальний блокнот. Блокнот з альтернативами здають ведучому, який аналізує та оцінює рішення.

Метод дельфі. Мета методу полягає в тому, щоб отримати узгоджену інформацію високого ступеня достовірності від групи експертів. Суть його полягає в тому, що якщо опитувати експертів незалежно один від одного, то можливі відхилення у великих межах. А якщо дозволити експертам взаємодіяти, обмінюватися думками у процесі роботи, це може призвести до появи оцінок, нав'язаних авторитетними колегами.

Евристичні методи. Евристика – наука, що вивчає продуктивне творче мислення (евристична діяльність). Евристичні методи – спеціальні методи, які використовуються у процесі відкриття нового. Найбільш відомі евристики – евристика доступності, евристика репрезентативності, евристика прив'язки та узгодження.

- Евристика доступності: події, які зараз легше запитати з пам'яті, люди оцінюють як вірогідніші, ніж ту інформацію, з якою це зробити складніше. Легше видобути з пам'яті вважається те, що людина може швидко, образно згадати, і сталося зовсім недавно.

- Під евристикою репрезентативності розуміють ступінь відповідності чи подібності між вибіркою та генеральною сукупністю, елементом і класом чи категорією, дією та чинною людиною, наслідком та причиною або, говорячи загалом, відповідність між результатом та моделлю. Люди вважають події вірогіднішими, якщо вони відповідають поширеному прототипу, тобто типовому представнику поняття, і у своїх оцінках часто ігнорують значні ознаки генеральної сукупності. Вони нехтують вихідними даними, величиною групи та ймовірністю наступу певної події.

- Нарешті люди виносять свої оцінки за допомогою евристики прив'язки та узгодження. Орієнтуючись на (не значущу) вихідну величину, вони виносять неправильні оцінки або, за наявності та обліку нової інформації, недостатньо «узгоджують» оцінки з існуючим станом речей.

Метод контрольних запитань є одним з методів психологічної активізації творчого процесу. Він має на меті за допомогою універсальних запитань наштовхнути на рішення конкретної проблеми. Списки таких запитань складаються заздалегідь та роздаються членам групи.

Сутність методу морфологічного аналізу (метод комбінування) полягає у поділі будь-якої проблеми на відносно незалежні частини, а потім в здійсненні пошуку всіх можливих рішень для практичної реалізації кожної з частин. На першому етапі загальне число всіх можливих рішень дорівнює числу можливих комбінацій.

Серед методів обґрунтування управлінських рішень виділяють (рис. 2.1):

• платіжна матриця	• статистичні критерії	• теорія статистичних рішень	• просте ранжування
• дерево рішень	• оптимізму	• теорія ігор	• вагові коефіцієнти
• рентабельність	• песимізму		
• точка беззбитковості	• коефіцієнту оптимізму		
• окупність	• рівнозначного рішення		
• методи математичного програмування	• жалю		
• тощо	• тощо		

Рис. 2.1. Методи обґрунтування управлінських рішень

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні залежності між умовами вирішення завдання (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належать, наприклад, побудова рівняння беззбитковості, знаходження точки беззбитковості, оцінка ефективності інвестицій тощо.

Методи математичного програмування широко застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів, визначенні маршрутів виготовлення виробів, мінімізації відходів виробництва, регулюванні запасів, календарному плануванні виробництва тощо. У задачах математичного програмування необхідно вибрати значення

змінних (тобто параметрів управління), щоб забезпечити максимум (мінімум) цільової функції за певних обмежень.

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів та включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують кореляційно-регресійний, дисперсний, факторний та кластерний аналізи, методи статистичного контролю якості та інші.

Теоретико-ігрові методи використовує неповну і неточну інформацію, яка і утворює ситуацію невизначеності. Для обґрунтування рішень в умовах невизначеності використовують методи теорії статистичних рішень (ігри з природою) та методи теорії ігор.

Експертні методи використовують, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Побудова моделей та вибір конкретних методів аналізу та прийняття управлінських рішень суттєво залежить від умов, умови, за яких приймаються рішення (основних є три):

- стан впевненості або визначеності;
- стан ризику;
- стан повної непевності або невизначеності.

У сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: *нормативну (або раціональну) теорію*, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та *поведінкову або психологічну теорію*, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення. Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень керівником (рис. 2.2).

<i>Найменування моделі</i>	<i>Базові поняття</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Сфери застосування</i>
Класична модель	Раціональність	Особа, що приймає рішення: - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого результату	Прийняття програмованих рішень Достатність необхідної інформації
Поведінкова модель	Обмежена раціональність Досягнення задоволеності	Особа, що приймає рішення: - не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються Вирішення проблем в умовах дефіциту часу Достатність влади для нав'язання свого рішення

Рис. 2.2. Моделі прийняття рішень

Класична модель спирається на поняття “раціональності” у прийнятті управлінських рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Проте, на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб’єктивні фактори. Сукупність цих факторів при прийнятті рішень враховує поведінкова модель. Характеристики поведінкової моделі: особа, яка приймає рішення не має:

- повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення;
- повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- здатності або можливості передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
- коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу.

Креативність як основа виробітку нестандартних (унікальних) рішень.

Креативність, чи творче мислення, – одне з головних умов успіху у створенні інноваційних продуктів та послуг. Без потужного і безперервного припливу нових ідей організації просто припинили б своє існування. Тому головне питання, відповідь на яке повинні знайти керівники установ/компаній, – як отримати реальну користь із творчого потенціалу своїх співробітників і, розвинувши цей потенціал, трансформувати його в інноваційні рішення, здатні забезпечити організації перевагу перед конкурентами.

Найпоширеніше визначення сутності креативності – породження оригінальних і доречних ідей без особливого врахування їхньої корисності, тобто здійснення того, чого ще ніхто не робив, що включає: задум, винахід, застосування. Інакше висловлюючись, ідея як прояв творчих здібностей має піддаватися трансформації в успішні дії – інновації. Для досягнення цього на практиці організації, швидше за все, знадобиться кілька людей, наділених широкою компетенцією та володіють різноманітними навичками. Іншими словами, креативність постає як свого роду «творчий важіль», дія якого і дає компанії конкурентну перевагу.

Виділяють п'ять складових креативності: 1) обробка інформації; 2) дозрівання ідей; 3) осяяння; 4) об'єднання ідей у системне рішення; 5) супровід рішення коментарями.

Джерела креативності. Існує безліч джерел креативності, але жодна з них окремо неспроможна повністю розкрити сутність творчого процесу. Для пояснення походження творчих здібностей людини було висунуто безліч теорій, найпоширенішими з яких є:

1. Креативність як божественне одкровення;
2. Креативність як щасливий випадок;
3. Креативність як «заплановане везіння»;
4. Креативність як наполегливість;
5. Креативність як «метод».

Тема 3. Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Існує безліч різноманітних методів розробки управлінських рішень, які прийнято класифікувати за різними ознаками.

Згідно з найпоширенішою класифікацією, усі методи прийнято поділяти на дві великі групи: кількісні та якісні (рис. 3.1).

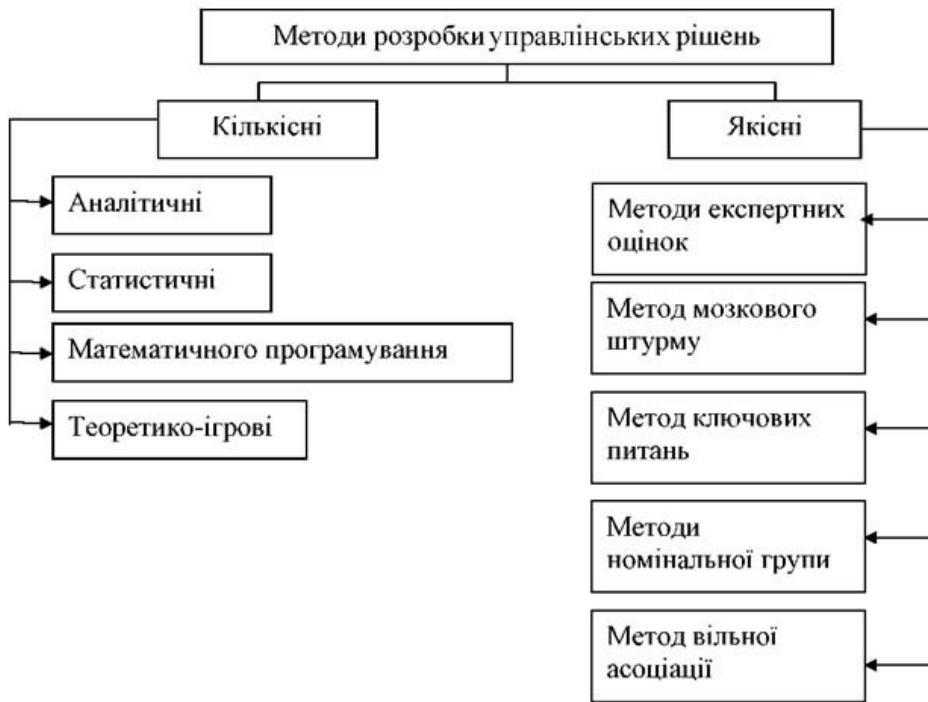


Рис. 3.1. Методи розробки управлінських рішень

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, якою володіє особа, що приймає рішення, поділяються на:

- методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (наприклад, аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

- методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (наприклад, статистичні методи та частково методи математичного програмування);

- методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (наприклад, теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів відносять: метод експертних оцінок, метод мозкового штурму, метод ключових питань, метод номінальної групи, метод вільної асоціації.

Використання якісних методів для прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль, оскільки саме вони дозволяють визначити стратегію і тактику керівництва підприємства при вирішенні невизначених проблем, стимулюють творче мислення в процесі прийняття рішень, дозволяють генерувати нові ідеї, використання яких дає можливість підвищити ефективність рішення завдань в управлінні організацією.

Значне місце серед методів на етапі генерації ідей, оцінювання й вибору варіантів займають такі: евристичні, логіко-формалізовані, теоретико-ігрові.

Евристичні методи. У системах управління для прийняття ефективних рішень необхідно мати відповідний набір варіантів (альтернатив), яким властиві стійкість до зміни деяких зовнішніх умов, надійність, багатоцільова придатність і адаптивність. На практиці під час розробки управлінських рішень дуже часто використовують евристичні методи, тобто методи неформального аналізу на основі досвіду, інтуїції тощо.

Виділяють евристичні методи індивідуальної та групової роботи, які використовують як для отримання експертних оцінок, так і для генерування, аналізу, вибору альтернатив і розв'язання проблеми.

До методів індивідуальної роботи можна зарахувати такі. Метод інтерв'ю. Ведеться бесіда з експертом, йому ставляться заздалегідь підготовлені питання з досліджуваної системи, на які він одразу дає конкретні відповіді. Витрачається багато часу, але участь інтерв'юєра дає можливість забезпечити надійність і точність відповідей.

Метод анкетування. Підготовка до проведення анкетного опитування про об'єкт аналізу включає розробку анкет з набором питань, що мають бути логічно пов'язані із завданням експертизи, містити загальноприйняті терміни, виключати невизначеність, логічно відповідати структурі об'єкта аналізу й забезпечувати єдине тлумачення. Експерт письмово відповідає на питання анкети.

Метод очікування натхнення. Під час виконання завдань, коли не вдається сконцентрувати зусилля, окремі автори рекомендують поєднувати напружену інтелектуальну роботу з розслабленням. Прийом базується на “перехідних станах”, що виникають у період засинання, й дозволяє “ставити завдання” своєму мозку. З переходом до природного сну й “відключенням” свідомості несвідоме людини немов програмується на розв'язання важливої проблеми.

Метод Метгчета рекомендує використовувати такі “режими мислення” під час вирішення питання: стратегічні схеми (діяти відповідно до стратегії); образи (подавати проблему у вигляді схем); паралельні площини (слідкувати за своїми думками); основні елементи (варіанти рішень, суджень, понять, тактик, відносин).

Метод ліквідації безвихідних ситуацій використовується, коли робота зайшла у глухий кут, і дозволяє моделювати прийняття різних управлінських рішень послідовно, уникати факторів, що призводять до небажаних прогнозованих наслідків. Досягається це за рахунок варіювання рішень.

До методів групової роботи належать такі.

Метод колективної експертної оцінки передбачає виявлення об'єктивно узагальненої оцінки експертної групи шляхом обробки індивідуальних, незалежних оцінок експертів.

Метод експертних комісій полягає у пропонуванні варіантів розв'язання проблеми та їх спільному обґрунтуванні й обговоренні. Слабке місце – логіка компромісу (суб'єктивізм і надмірний вплив найбільш авторитетних експертів).

Метод прямої “мозкової атаки” – це системно організована інтелектуальна діяльність підготовлених фахівців, які використовують прийоми та способи роботи мозку для колективного аналізу і генерації ідей. Під час створення групи враховується: неоднорідність знань, досвіду та соціально-функціонального складу її членів, незалежність один від одного, принцип змагальності. Склад групи може оновлюватися – для пожвавлення функціонування колективу, розвитку ініціативи й творчого настрою. Членів групи можуть попередньо інформувати лише про тему роботи, а не про саму проблему, чим намагаються забезпечити спонтанні підходи до її розв'язання. Вважається, що цей метод відрізняється найбільшою продуктивністю в генерації

альтернатив. Ідеї добирають у два етапи: найбільш оригінальні та раціональні, а потім – оптимальні.

Метод оберненої “мозкової атаки” передбачає не генерацію нових ідей, а критику вже наявних. Обернена “мозкова атака” може бути проведена відразу після прямої, коли після генерування ідей формуються контрідії. При цьому виконується систематизація та класифікація ідей і групування за ознаками, що виражають загальні підходи до розв’язання проблеми; оцінка ідеї щодо можливості й часу реалізації та пошук перешкод; оцінка критичних зауважень і відбір найкращої ідеї або контрідії, що витримала критику.

Метод дискусії – це метод підготовки рішень шляхом ознайомлення експертів з поглядами один одного, виявлення різних поглядів. Дискусія допускає критику, вільний виклад своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків.

Аналоговий метод ґрунтується на багаторазовому використанні існуючого досвіду тих ситуацій, що мали місце раніше, та прийнятих щодо них рішень, а також звичайних виробничих завдань, як правило, рутинного чи ординарного характеру, які не потребують творчого підходу. Розв’язання проблеми здійснюється групою фахівців під час обговорення аналогій. Застосовуються аналогії таких видів: прямі (реальні), суб’єктивні, символічні (абстрактні), фантастичні (нереальні). Під час використання даного методу серед фахівців групи має бути створена довірча обстановка, вони не повинні обмежувати “вихід” своїх думок.

Метод синектики передбачає отримання найбільш оригінальних ідей за рахунок використання у процесі “мозкової атаки” аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного міркування, неочікуваних метафор елементів гри, що дозволяє звичну проблему в незвичній ситуації вирішити неочікувано та оригінально.

Метод ключових запитань застосовують для збирання додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або впорядкування вже наявної проблеми. Запитання слугують стимулом для формування стратегії й тактики рішення, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людину на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей.

Метод вільних асоціацій. На етапі генерування ідей з використанням нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок народження нових ідей. Метод ураховує особливості діяльності мозку людини, що виробляє нові ідеї під час виникнення нових асоціативних зв’язків. У деяких людей слово, образ, картина, мелодія народжують ідею, що сприяє розв’язанню проблеми.

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень.

Найчастіше їх використовують для виконання формалізованих завдань, а саме: прийняття оптимальних рішень у сфері виробництва, логістики, інвестиційній та фінансовій сферах, оптимального ціноутворення і планування, оптимального функціонування організації тощо.

До них також належать побудова “дерева рішень”, аналіз чутливості, метод Монте-Карло та ін.

Метод побудови “дерева рішень” ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнольні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти розв’язання проблеми. Рекомендується поєднувати його з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями відповідних

галузей. В основі методу – модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації попередніх рішень.

Дерево рішень – це графічне відображення послідовності рішень та станів середовища із зазначенням відповідних ймовірностей і виграшів (програшів) для довільних комбінацій альтернатив. Вершини дерева рішень називаються позиціями; позиції, що безпосередньо йдуть за деякою позицією, називаються альтернативами; позиції, що не мають альтернатив, називаються кінцевими, а шляхи, що ведуть до них, – партіями

Платіжна матриця. Це один з методів статистичної теорії рішень, що може бути корисним для працівника при виборі одного із кількох варіантів. Він є особливо корисним, коли керівник повинен встановити, яка стратегія найбільшою мірою буде сприяти досягненню цілей. Проте, щоб використати платіжну матрицю, крім варіантів стратегії, управлінець повинен мати можливість визначення ще 3-х змінних: а) стану оточуючого середовища; б) вірогідність виникнення певного стану оточуючого середовища та в) результату, що очікується.

Лінійне програмування – це також математичний метод, що застосовується для визначення оптимального способу розподілу обмеженої кількості ресурсів при наявності конкуруючих потреб. Він зводиться до складання алгебраїчних рівнянь з багатьма невідомими та їх вирішення. Лінійне програмування, як правило використовують для вирішення проблем, що виникають при можливій нестачі ресурсів.

Теоретико-ігрові методи

Метод сценаріїв. Створення сценарію – це спроба встановлення логічної послідовності розгортання подій, щоб спрогнозувати, показати, як, виходячи з існуючої ситуації, можна крок за кроком розвивати майбутній стан, урахувавши інформацію про розвиток подій у минулому та дійсному станах. Розглядаються різні можливі варіанти розвитку подій, з яких вибираються найімовірніші, і зазначається, як послідовно досягнути виконання головної мети за рахунок настання ключових подій.

Теорія ігор. Існує багато соціально-економічних ситуацій, коли виникає необхідність розробки та прийняття рішень в умовах невизначеності або ризику. Це обумовлює використання спеціальних економіко-математичних методів, теоретичний аспект яких становить теорія ігор. Остання – це розділ дослідження ситуацій, що вивчає математичні моделі прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту, тобто коли зіштовхуються не менше двох сторін з різними інтересами, кожна з яких для досягнення своєї мети має можливість діяти різними способами залежно від дій протидіючої сторони.

Передбачається, що гра складається з ходів, які виконуються гравцями по чергово або одночасно. Сукупність ходів гравців від початку до закінчення гри називають партією. У таких іграх використовують принцип “мінімаксу” – отримання максимуму з того мінімуму, який залишає супернику антагоністично налаштований супротивник. Завдання гри – розробка рекомендацій для раціональних дій учасників конфлікту.

Методи “чорної дошки”. Базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванню рішення з урахуванням постійної зміни інформації щодо проблеми та відображення цього на умовній “дошці” для всіх, хто бере участь у підготовці рішення. Цей метод розвивається завдяки впровадженню відеоконференцій.

Експертні оцінки в системі евристичних методів

Використання економіко-математичних методів у розробці управлінських рішень передбачає формалізацію взаємозв'язків між певними чинниками, розрахунок відповідних кількісних показників. Але далеко не в кожній управлінській ситуації, не в кожному випадку дослідження існуючої проблеми можна формалізувати взаємозв'язки. Тому на практиці дуже часто використовують евристичні методи, тобто методи неформального аналізу на основі досвіду, інтуїції тощо.

Евристичні методи використовують: у визначенні цілей; експертному прогнозі; аналізі сценарію розвитку ситуації; генеруванні та дослідженні альтернатив; під час дослідження рейтингів об'єктів або процесів; для прийняття індивідуальних і колективних рішень тощо. Методи евристичного програмування використовують у складних системах з великою кількістю чинників, для розв'язання слабоструктурованих завдань, не виражених кількісно в явній формі, а описаних декларативно у вигляді певної моделі.

Варто звернути увагу, що остаточне рішення щодо вибору методу приймає керівник, що бере відповідальність за остаточне рішення стосовно вирішення ситуації. Але при виборі того або іншого методу й при рішенні питання, кого включати в групу експертів, потрібно враховувати наступні моменти: першокласний фахівець не завжди може досить кваліфіковано розглянути й зрозуміти загальні глобальні питання. Для цієї мети потрібно залучати експертів, які недостатньо інформовані у вузьких питаннях, але володіють добре розвинутою логікою, уявою тощо.

Тема 4. Інформаційні технології для прийняття управлінських рішень

Розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування.

Наявність сучасних технологій, прикладних пакетів програмного забезпечення, засобів телекомунікації та офісного обладнання позитивно впливає на якість управлінської роботи. Але слід пам'ятати, що кількість коштів, вкладених в автоматизацію розробки управлінського рішення, не повинна перевищувати можливий дохід від впровадження відповідної системи.

Можна виділити три складові системи автоматизації:

- інформаційна (забезпечення користувача необхідними даними);
- модельна (містить аналітичні дані про зв'язки елементів моделі та власне моделі з оточенням);
- експертна (дає дані для формування дедуктивного висновку й експертного аналізу для вибору ефективних варіантів рішення).

Загальна структура системи автоматизації розробки управлінських рішень зображена на рис. 4.1.

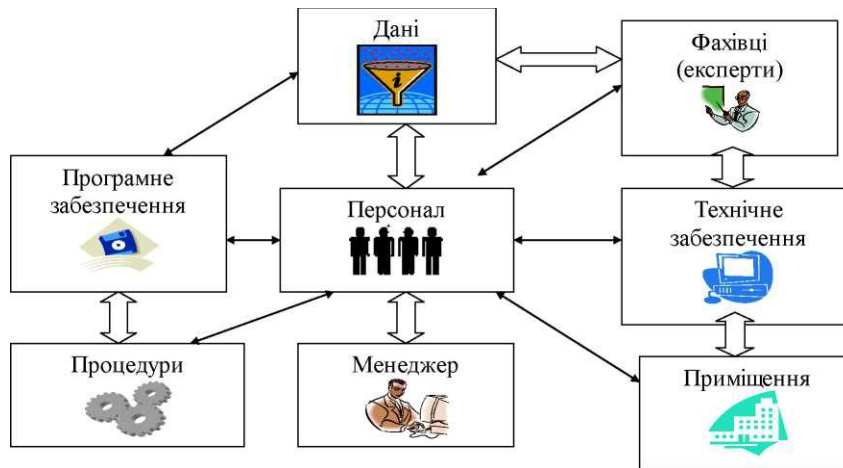


Рис. 4.1. Загальна структура системи автоматизації управлінських рішень

Отже, автоматизація процесу розробки управлінського рішення – комплексний процес, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне і технічне забезпечення, методи і процедури пошуку, обробки, передачі даних.

Основою інформаційної підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень є інформаційні системи.

Інформаційна система (ІС) – це набір процедур, таких як процес, збирання й переробка інформації для підтримки планування, прийняття рішень, координації та контролю. ІС включає вхідну (дані, інструкції тощо) й вихідну інформацію (звіти, розрахунки і т. д.), а також може містити механізм зворотного зв'язку, що контролює операції.

Основними функціями управлінської інформаційної системи виступають збирання, зберігання, накопичення, пошук і передача даних, що використовуються для підтримки прийняття управлінських рішень.

Призначення інформаційних систем:

1) обробка й зберігання економічної інформації з метою видачі зведеної інформації;

2) автоматизація офісних робіт – ведення картотек, обробка текстової інформації, машинна графіка, електронна пошта і зв'язок тощо;

3) моделювання дій фахівців щодо прийняття управлінських рішень – завдання, яке ґрунтується на методах штучного інтелекту.

Інформаційна система управління – це сукупність засобів для формування, обробки, використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. До її базових компонентів відносять:

- технічне забезпечення – набір пристроїв, які дозволяють отримувати й обробляти дані;

- програмне забезпечення – це набір програм, що дає можливість технічному забезпеченню обробляти дані;

- базу даних – сукупність відповідним чином організованої інформації, яка зберігається користувачами;

- мережу – пов'язану систему, що дозволяє здійснювати поділ ресурсів різних комп'ютерів;

- процедури – набір інструкцій про те, як комбінувати вищезгадані компоненти для обробки інформації та генерування необхідних виходів;

- спеціалістів – осіб, які працюють з інформаційною системою.

Розглянемо складову програмного забезпечення більш детально.

Програмне забезпечення (Software) – це набір програм, документів, процедур, повсякденних операцій комп'ютерної системи, що допомагають технічним засобам виконувати різні операції. Найважливішими класами програмного забезпечення є системне і спеціальне (прикладне), у вигляді пакетів прикладних програм (ППП), що дозволяють організаціям здійснювати управління і мати доступ до необхідних даних.

Пакети прикладних програм – це сукупність взаємопов'язаних прикладних програм для виконання типових розрахунків у досить формалізованих галузях знань: дослідження проблеми, аналіз даних, моделювання, документування й оформлення результатів.

ППП мають задовольняти загальні вимоги:

- простота освоєння і використання;
- відповідність високим вимогам до введення, перетворення і зберігання даних;
- широкий набір засобів графічного зображення даних і результатів їх обробки;
- можливість включення таблиць і графіків у звіт;
- великий набір методів аналізу даних;
- докладність документації.

До проблемно-орієнтованих ППП, зокрема, зараховують такі програмні продукти.

1. Текстові процесори – програми для роботи з документами (текстами), що дозволяють компонувати, форматувати, редагувати тексти при створенні користувачем документа (MS Word, WordPerfect, Ami Pro тощо).

2. Настільні видавничі системи (НВС) – програми для професійної видавничої діяльності, які дають змогу здійснювати електронну верстку основних типів документів, наприклад об'ємного каталогу або торговельної заявки (Corel Ventura, Page-Maker, QuarkXPress, FrameMaker, Microsoft Publisher, PagePlus і т. д.).

3. Графічні редактори – пакети для обробки графічної інформації, а саме растрової графіки та зображень і векторної графіки.

4. Електронні таблиці (табличні процесори) – програми для обробки табличним чином організованих даних (Excel, Improv, Quattro Pro тощо).

5. Організатори робіт – пакети програм, призначені для автоматизації процедур планування використання різних ресурсів (Time Line, MS Project, SuperProject, Lotus Organizer, ACTI та ін.).

6. Програми розпізнавання символів призначені для перекладу графічного зображення літер і цифр в ASCII (Fine Reader, CunieForm, Tigerttm, OmniPage і т. д.).

7. Фінансові програми, які використовуються для ведення фінансів, автоматизації бухгалтерського обліку організацій, економічного прогнозування розвитку організацій, аналізу інвестиційних проектів, розробки техніко-економічного обґрунтування фінансових угод (MS Money, MECA Software, MoneyCounts тощо).

8. Аналітико-статистичні програми, котрі використовуються для аналізу даних, можна умовно поділити на математичні (MapЦ Mathcad та ін.) і статистичні (StatGraphics, Stadia, Statistica і т. д.). У табличних процесорах (Quattro Pro, Lotus, EXCEL тощо) часто

зустрічаються засоби описової статистики, методи регресійного аналізу, засоби аналізу часових рядів, згладжування і прогнозування.

Статистична обробка даних є основою створення математичної моделі розв'язуваної задачі. Статистичні пакети можна поділити на спеціалізовані (містять методи, що використовуються в конкретній сфері) та загального призначення (універсальні). До групи пакетів загального призначення належать системи StatGraphics, Stadia, Statistica, SPSS.

Програма MS Excel дозволяє розв'язувати задачі математичного програмування, прогнозування даних, проводити кореляційно-регресійний аналіз моделей, застосовувати статистичні функції, здійснювати пошук оптимальних рішень. Це забезпечує високий рівень автоматизації розрахунків, комплексності, графічного моделювання й організації ресурсів під час прийняття управлінських рішень.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) – це особливі інтерактивні ІС, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і роботу управлінця з метою підтримки всіх стадій прийняття рішень у процесі аналітичного моделювання. Іншими словами, система підтримки прийняття рішень – комплекс програмних засобів, що включає комплекс різних алгоритмів підтримки рішень, базу моделей, базу даних, допоміжні та керівну програми. Керівна програма забезпечує процес прийняття рішень з урахуванням специфіки проблеми. СППР використовується для підтримки різних видів діяльності у процесі прийняття рішень, а саме для: а) полегшення взаємодії між даними, процедурами аналізу й обробки даних і моделями прийняття рішень, з одного боку, й особи, що приймає рішення, як користувача цих систем – з іншого; б) надання допоміжної інформації, особливо для виконання неструктурованих або слабоструктурованих завдань, для яких важко заздалегідь визначити дані та процедури відповідних рішень.

Система Підтримки (процесів) Прийняття Рішень (СППР) (англ. Decision Support System, DSS) – це комп'ютерна автоматизована система, метою якої є допомога особам, що приймають рішення в складних умовах, для повного та об'єктивного аналізу предметної діяльності.

СППР складається з двох основних підсистем – це люди, що приймають рішення, і комп'ютерна система. Якщо управлінець має потребу скласти план на рік, то його першим кроком стане створення моделі прийняття рішень за допомогою простої СППР програми, наприклад Microsoft Excel, Lotus 1-2-3, Microsoft Project, Interactive Financial Planning Systems (IFPS)/ Personal або Express/PC.

Розглядаючи процеси прийняття рішень, можна виділити інформаційну, модельну та експертну підтримку прийнятих рішень, що реалізуються в СППР, які є інформаційними системами, призначеними для вирішення неструктурованих завдань і генерування альтернативних рішень (рис. 4.2).

Рис. 4.2 Класифікація підтримки рішень

Аналізуючи наведені вище визначення, ми бачимо, що СППР принципово відрізняється від традиційних систем аналогічного призначення тим, що вона орієнтована

на конкретного користувача, на його знання, досвід та інтуїцію, його систему цінностей. В основу СППР покладено визнання того факту, що прийняття рішень має суб'єктивний характер. По суті, це означає, що користувач є повністю самостійним і діє на основі своїх власних знань, досвіду та інтуїції.

Подальший розвиток СППР відбувається шляхом ускладнення інтелектуальних інформаційних технологій, що дозволяють глибше описувати проблемні ситуації. Опис проблемної ситуації спирається як у саму виділену ситуацію, і на індивідуальне сприйняття її людиною, тобто, проблемна ситуація описується зовнішніми та внутрішніми факторами, пропорція між якими змінюється із зміною ситуації. ІТ, що застосовуються для опису проблемної ситуації, як правило, реалізують методи: вирішення зворотних завдань, нечітких топологічних просторів, еволюційних обчислень, теорії катастроф, рефлексивної та когнітивної психології, нейролінгвістичного програмування, активних та багатоагентних систем, квантових обчислень та ін.

Показники СППР. Згідно з Е. Turban, СППР має такі чотири основні характеристики:

1. СППР використовує і дані та моделі;
2. СППР призначені для допомоги управлінцям у прийнятті рішень для слабоструктурованих та неструктурованих завдань;
3. Вони підтримують, а не замінюють, вироблення рішень менеджерами;
4. Мета СППР – покращення ефективності рішень.

Він же запропонував список характеристик ідеальної СППР (яка має мало загальних елементів із визначенням, наведеним вище). Ідеальна СППР:

- 1) оперує із слабоструктурованими рішеннями;
- 2) призначена для ОПР різного рівня;
- 3) може бути адаптована для групового та індивідуального використання;
- 4) підтримує як взаємозалежні, і послідовні рішення;
- 5) підтримує 3 фази процесу рішення: інтелектуальну частину, проектування та вибір;
- 6) підтримує різноманітні стилі та методи вирішення, що може бути корисно при вирішенні завдання групою ОПР;
- 7) є гнучкою та адаптується до змін як організації, так і її оточення;
- 8) проста у використанні та модифікації;
- 9) покращує ефективність процесу прийняття рішень;
- 10) дозволяє людині керувати процесом прийняття рішень з допомогою комп'ютера, а не навпаки;
- 11) підтримує еволюційне використання і легко адаптується до вимог, що змінюються;
- 12) може бути легко побудовано, якщо може бути сформульована логіка конструкції СППР;
- 13) підтримує моделювання;
- 14) дозволяє використовувати знання.

З огляду на пошкваллення у сфері штучного інтелекту, яке спостерігається останніми роками, можна сподіватись, що така ідеальна СППР скоро стане реальністю.

Використання технік візуалізації в процесі прийняття рішень

Візуалізація – це процес побудови графічного образу даних, що допомагає у

процесі загального аналізу даних. У першу чергу, візуалізація дозволяє охоплювати великі обсяги інформації, наче стискаючи її, роблячи компактною. Так само, вона дозволяє зробити доступнішим сприйняття складної інформації, пошвидшуючи порівняння величин і полегшуючи виявлення паттернів в даних.

Важливою рисою візуалізованих даних є їхня переконливість, тому дуже важливо уникати викривлення інформації в процесі візуалізації. Зокрема, в хорошій візуалізації наочність загальної картини не заважає сприйняттю деталей. Але головне, що вирізняє візуалізацію як інфопродукт від використання візуалізації як техніки аналізу – чітке повідомлення. Якщо в даних нема нічого такого, що хотілося би в них показати сприймачеві, жодна візуалізація не зможе зробити їх цікавими.

Технік візуалізації досить багато, і серед них трапляються дуже складні, але для передачі багатьох повідомлень досить дуже простих технік.

Гістограма показує розподіл значень в множині об'єктів. На одній осі, як правило, горизонтальній, відкладають значення, а на вертикальній – показують, скільком об'єктам у множині воно відповідає

У звичайній стовпчиковій діаграмі, призначеній для порівняння кількох значень, значуща лише одна вісь, а вздовж іншої розташовані стовпчики зручної для сприйняття ширини, висота яких кодує значення.

Просте розміщення точок даних в координатній сітці дає діаграму розсіювання, яка, будучи зручним інструментом пошуку кореляції під час аналізу, може бути адекватним засобом візуалізації даних, в яких треба показати і тенденцію, і типові відхилення від неї.

Якщо точок дуже багато і тенденція чітка, лишається власне лінія, і це називається лінійною діаграмою. У лінійних діаграмах можна поєднувати декілька ліній, що дуже зручно для порівняння параметрів кількох подібних об'єктів.

Колові діаграми показують частку в цілому.

Існує ще багато технік візуалізації – від досить строгих, як Ейлерові кола та споріднені з ними діаграми Венна, що використовуються для унаочнення відносин множин і їх перетинів. Для демонстрації структур і залежностей використовуються графи і організаційні діаграми. Для деяких візуалізацій доречно використати не декартові координати, а, наприклад, полярні.

Тема 5. Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень

У загальному розумінні рішення представляє собою обґрунтований набір дій з боку особи, яка приймає рішення спрямованих на об'єкт управління, який надає можливість привести даний об'єкт до бажаного стану або досягнути поставленої мети. Інформаційне забезпечення – одна з найважливіших функцій, якістю якої є визначальним фактором обґрунтованості прийнятого рішення і ефективності функціонування системи управління.

Процес інформаційного забезпечення прийняття рішень складається з таких етапів:

1. Визначення інформаційних потреб: яка інформація потрібна, якому користувачу, з якою точністю, з якою актуальністю і з якими часовими інтервалами.

Даний етап включає:

- визначення виконавців завдань і часу на аналіз потреб в інформації;
- вибір методів аналізу потреб в інформації;
- оцінку економічної доцільності інформації шляхом розрахунку витрат на інформацію і користі від інформації.

2. Встановлення шляхів і методів збору і обробки інформації.

На цьому етапі здійснюється:

- вибір і визначення внутрішніх і зовнішніх інформаційних джерел;
- визначення вимог до розрахунків витрат, розрахункам результатів, фінансовим розрахункам, показникам;
- визначення виконавців завдань зі збору інформації, її обробки і координації цих процесів.

3. Визначення шляхів передачі інформації в рамках системи звітності: вибір форми передачі інформації (графічно, в таблицях, в формулах), інтерпретація чисел і показників (розкриття причин і наслідків, пропозиція варіантів дій, заходів і правил прийняття рішень, проведення тренінгів).

Даний етап включає:

- визначення змісту звітів (структури звітів) подібно структурі планування;
- встановлення часових інтервалів складання звітів (регулярно, спеціально для даного випадку);
- вибір відповідних форм для візуалізації звітів;
- визначення виконавців звітів і їх отримувачів;
- документування системи звітності.

4. Побудова комп'ютерної системи збереження і обробки інформації: вибір технічного оснащення для зберігання інформації та інструментарію її обробки.

Даний етап включає:

- визначення стандартних підходів для вибору системи обробки інформації (комп'ютерна техніка, програмне забезпечення);
- розробка проектів власного розвитку комп'ютерних програм.

Система об'єктивного інформаційного забезпечення управління, яка формується в організації, здійснює за допомогою механізму об'єктивного повідомлення інформаційне обслуговування всіх керівників і фахівців різних рівнів, оскільки розрізняють три основних рівня управлінців:

- низова ланка;
- середня ланка;
- вища ланка.

Управлінці нижчої ланки користуються інформацією з перших джерел, оскільки вони особисто формують цю фактичну інформацію. Але їм у низці випадків потрібна для аналізу узагальнена за певний період часу інформація на рівні їхньої сфери діяльності. Тому система об'єктивного інформування оперативно забезпечує згаданих управлінців необхідною інформацією як в узагальненому, так і в аналітичному вигляді (про інформаційно-аналітичні служби мова піде трохи пізніше).

Сферою діяльності управлінців середнього рівня є вся діяльність організації, за яку вони відповідають. Для прийняття рішення цим менеджерам необхідна узагальнена інформація.

Управлінцям вищого рівня потрібна інформація про загальний стан соціальної ситуації на кожний момент часу, наявні проблеми та можливості їх вирішення і т.д.

Ефективність роботи управлінців залежить як від їх вміння працювати з людьми, так і від того, як вони працює з інформацією, яким чином організоване інформаційне забезпечення.

У динаміці інформаційне забезпечення як процес входить в поняття «комунікація».

Тому спочатку розглянемо дане поняття. Комунікація представляє собою обмін інформацією, на основі якого керівництво отримує дані, необхідні для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до працівників організації.

У процесі функціонування будь-яких суб'єктів прийняття рішень значне місце займають саме комунікації, при цьому результатом ефективного управління комунікаціями є досягнення сталого розвитку за усіма напрямками діяльності. Питання ефективного використання комунікацій в діяльності різних суб'єктів завжди були у центрі уваги як вчених, так і практиків.

Можна стверджувати, що комунікація виступає процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. Очікуваним результатом ефективної комунікації є зміна поведінки об'єкту. Отже інформація та комунікації є одними зі стратегічних ресурсів розвитку, ефективне управління ними є запорукою сталого розвитку будь-яких суб'єктів соціальних відносин. Однак, процесом інформаційно-комунікаційного забезпечення також необхідно управляти. Саме від ефективного управління процесом інформаційно-комунікаційного забезпечення залежить досягнення сталого розвитку будь-яких суб'єктів прийняття управлінських рішень.

Предметом управлінської праці є інформація. Тому вбачається доцільним з'ясувати, в чому полягає та взаємозв'язок між поняттями «інформація» та «комунікація».

Термін «інформація» у перекладі з латинського «informatio» що означає ознайомлення, викладення, роз'яснення. З філософського погляду «інформація є відображення реального світу та є однією з основних універсальних властивостей матерії». У загальному філософському розумінні інформація – це певні відомості, сукупність певних даних, знань. Також інформацію визначають як відомості, подані одними людьми іншим людям усним, письмовим або будь-яким іншим засобом.

В Україні основним документом, що визначає роль інформації в суспільстві та її правовий статус є Закон України «Про інформацію», згідно з яким «інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді».

У найзагальнішому сенсі інформація представляє собою позначення деякої форми зв'язків або залежностей об'єктів, явищ, розумових процесів. Інформація є поняття, абстракція, що відноситься до певного класу закономірностей матеріального світу та його відображення в людській свідомості. Залежно від галузі, в якій ведеться дослідження, і від класу завдань, для яких вводиться поняття інформації, дослідники підбирають для нього різні визначення.

В управлінській діяльності під інформацією розуміються відомості про об'єкт управління, явища зовнішнього середовища, їх параметри, властивості і стан на конкретний момент часу. Інформація є предметом управлінської праці, засобом обґрунтування управлінських рішень, без яких процес впливу керуючої підсистеми на керовану і їх взаємодія неможливий. У цьому сенсі інформація виступає основоположною базою процесу управління.

Також розглядають інформацію і як відомості в соціальній сфері, які необхідно фіксувати, передавати, зберігати і обробляти для використання в управлінні як державою в цілому, так і окремими соціальними процесами. З економічної точки зору інформація дозволяє сформулювати рішення, як ефективніше і економічно вигідніше організувати процес виробництва товарів і послуг, у т.ч. й соціальних.

Дослідження різних поглядів авторів на трактування терміну «інформаційне забезпечення» показала, що можна виділити певні групи трактування цього терміну. Дослідники розглядають інформаційне забезпечення як: процес забезпечення інформацією; сукупність форм документів, інформація яких використовується при проведенні аналізу діяльності суб'єктів господарювання та як поєднання двох попередніх груп.

Деякі автори розглядають інформаційне забезпечення управління, що є більш ширшим поняттям, однак на нашу думку більш доцільним з точки зору спрямованості на досягнення сталого розвитку розглядати саме управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням як однієї із функцій управління в організації.

Отже, під інформаційно-комунікаційним забезпеченням слід розуміти сукупність даних, інформації, знань та комунікацій, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення соціального розвитку. Адже основною метою інформаційно-комунікаційного забезпечення є надання користувачам через відповідні канали комунікацій необхідної інформації.

Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням – це перш за все налагодження інформаційного зв'язку між складовими елементами системи управління суб'єктів та управлінським процесом в цілому. У сучасних умовах інформаційно-комунікаційне забезпечення характеризується процесом збору та вилучення даних, переробці їх у інформацію, та отриманні на базі неї знань, які необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, реалізація яких дозволить суб'єктам гарантувати досягнення сталого розвитку.

Таким чином, роль управління комунікаціями або комунікаційного управління, перш за все, полягає в тому що здійснюється ефективне інформаційне забезпечення всіх видів управління суб'єктів прийняття рішень, оскільки важливим ресурсом виступає інформація, а основною технологією – комунікація, без якої процес ефективного управління стає неможливим.

Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень

Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень органами реалізації соціальної політики ґрунтується на аналізі предметних сфер управлінської діяльності та виділенні пріоритетних програмно-цілевих установок, завдяки яким забезпечується: створення оптимальних умов для ефективного функціонування держави в цілому; поліпшення умов життя населення, збільшення зайнятості населення; залучення зовнішніх коштів не лише до виробничої, а й до соціальної сфери, підтримка найбільш значущих соціальних проєктів та волонтерської діяльності; ефективне управління і контроль фінансових потоків; розвиток інфраструктури та ефективне управління системами освіти, соціального забезпечення, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства тощо.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення повинна враховувати пріоритетні напрямки розвитку економіки, наявність ресурсів, демографічні та міграційні особливості певної території. Сам процес управління доцільно розглядати як поєднання трьох режимів прийняття рішень. Стратегічний рівень передбачає виявлення проблемних ситуацій у різних сферах життєдіяльності, аналіз і прогноз довгострокових тенденцій соціально-економічного розвитку, а також аналіз і прогноз суспільно-політичних

тенденцій і створення системи врівноваження різних проявів політичної активності. На даному рівні генеруються методи вирішення проблем, розробляються концептуальні підходи, оптимізуються моделі і сценарії розвитку. На оперативному рівні виробляється моніторинг та аналіз поточного стану елементів соціально-економічної та суспільно-політичної сфер, формулюються плани реалізації концепцій, моделей і сценаріїв розвитку, здійснюється оперативний контроль і коригування виконання планів і проєктів. Ситуаційне (адаптивне) управління передбачає одночасно прогнозування і запобігання екстремальних ситуацій, створення сценаріїв їх виникнення та розвитку, безперервний моніторинг характеристик і показників потенційно небезпечних природних, техногенних, соціально-політичних факторів і забезпечення організаційно-технічних питань здійснення управління в екстремальних умовах.

В інформаційному просторі виділяються такі джерела, що об'єктивно породжують управлінську інформацію:

- нормативно-правові акти будь-якого рівня, що дають право суб'єктам на прийняття певних управлінських рішень або здійснення управлінських дій (рішення та дії з виконання законів й інших нормативних актів);

- звернення громадян у державні соціальні органи щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав (соціальне забезпечення, обслуговування і захист прав і свобод громадян);

- обов'язкові розпорядження, вказівки (директиви), передані по управлінській вертикалі від вищестоящих органів до нижчестоящих, які належить виконувати та які забезпечують цілісність системи управління соціальною сферою;

- факти, відносини, що виявляються в процесах контролю (зворотний зв'язок), що відображають стан керованих об'єктів, а також рівень функціонування суб'єкта управління;

- кризові (екстремальні) й інші складні ситуації, що потребують оперативного й активного втручання державних органів (управлінська інформація про стани суспільних процесів). Існування кризових джерел визначає вироблення апріорно необхідних процедур (алгоритмів) управлінських дій. Незважаючи на унікальність кризових ситуацій, повинні бути продумані й відпрацьовані моделі швидкого реагування конкретних структур і посадових осіб.

Інформаційно-аналітичні служби поряд з визначенням результативності інформації повинні прогнозувати її вплив на діяльність організації. До функцій таких служб належать: узагальнення інформації з конкретного питання, що надходить з різних джерел (відкритих і закритих); систематизація оцінок конкретної проблеми, надання споживачу можливих (у необхідних випадках – альтернативних) варіантів підходу до вирішення проблеми; формулювання висновків на основі аналізу, пропозицій про соціальні наслідки дії органу управління з розглянутого питання (наприклад вжиття конкретних заходів, або залишення проблеми поза увагою). Інформаційна служба повинна відслідковувати інформацію, що надходить до організації, і завчасно організовувати надходження відсутньої (фактографічної й оцінювальної), а також готувати скорочені документи, що включають опис сутності проблеми, підходи до її вирішення, оптимальний варіант вирішення, супроводжуваний прогнозом позитивних і негативних наслідків.

Головна мета системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень полягає в тому, щоб на базі зібраних вихідних даних одержати вторинну, оброблену інформацію, що є основою для прийняття управлінських рішень. Досягнення

цієї мети передбачає вирішення низки часткових завдань, таких, як збір первинної інформації, її класифікацію і збереження, розподіл між структурними підрозділами організації та її працівниками, підготовку до опрацювання, власне опрацювання (перетворення), подання суб'єкту в опрацьованому вигляді, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції тощо.

Для визначення ефективності прийняття управлінських рішень необхідно поняття ефективності спроектувати на простір і результати діяльності суб'єкта, визначити ціннісні аспекти для її оцінки.

Ціннісні аспекти встановлюють особливості проведення оцінки ефективності і зміст її контенту в спектрі його впливу на суспільство, особу чи сферу функціонального застосування (матеріальна допомога, соціальні послуги, пільги тощо). Комплекс ціннісних орієнтацій для проведення оцінки може включати визначення:

- суб'єкта оцінки, зацікавленого в результатах аналізу діяльності суб'єкта прийняття рішень: споживач, співробітник, партнер, контролюючий орган, рейтингове агентство тощо;
- локального предмета оцінки: функції, послуги чи іншого аспекту діяльності;
- рівня аналізу якостей, послуг чи продуктів діяльності;
- індикаторів та показників, які використовуються у сфері чи галузі, для регулювання результативності (наприклад, співвідношення кількості працевлаштованих та тих, хто звернувся до центру зайнятості, за певний проміжок часу);
- цільової спрямованості дослідження (розпізнати досягнення, слабкі та сильні сторони, аналіз зайвих витрат, виокремлення найкращого досвіду);
- часового інтервалу оцінки (для забезпечення гарантій достовірності порівняльних оцінок чи пошуку довгострокових тенденцій, періодичності максимумів і мінімумів навантаження на структуру);
- меж чи стандартів для встановлення достатності діяльності (стандарт достатності ефективності, цільові завдання й обмеження).

Для оцінки ефективності можна використовувати такі групи критеріїв, як економічні, політичні або соціальні. Усі вони, безумовно, взаємопов'язані і взаємозалежні. Економічні критерії ефективності, що піддаються кількісному виміру, дають можливість оцінювати і порівнювати навіть країни, хоча немає єдиного універсального показника економічного становища.

Наприклад, якість надання соціальних послуг належить до критеріїв ефективності функціонування органів місцевої влади. Відповідно до цього критеріями оцінки якості надання послуги є показники, які визначають рівень задоволення інтересів та потреб одержувача, професійність діяльності відповідних органів та служб. Такими критеріями визначено:

- результативність (позитивне вирішення);
- своєчасність (дотримання встановленого терміну);
- доступність (можливість звернення за отриманням соціальної послуги);
- зручність (урахування інтересів та потреб споживача);
- відкритість (наявність та доступність інформації);
- повага до споживача;
- професійність (рівень кваліфікації працівників).

Тема 6. Людський фактор і психологічні аспекти прийняття управлінських рішень

Місце людського фактора у процесі прийняття рішень

Подальше ускладнення управлінських завдань потребує вдосконалення методів і прийомів їх виконання, врахування суб'єктами управлінського процесу багатьох нюансів у підготовці та розробці управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень порівняно з іншими видами психічних процесів людини дуже складний. Усі люди приймають рішення по-різному. Немає двох людей, які мислять і поведуться зовсім однаково навіть при розв'язанні однієї проблеми. Ці розбіжності пояснюються широким розмаїттям особистісних факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

До особистісних факторів належать психічні процеси, психічні стани й психічні властивості, що впливають на процес прийняття рішень.

Психічні процеси поділяють на три основних види: пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішень мають пізнавальні, або когнітивні, процеси, а саме: інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, увага й увага.

Психічні стани. Вони лежать в основі реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули, спрямовані на досягнення деякого корисного результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини.

Прикладами таких станів є бадьорість, втома, інформаційне перевантаження, депресія, стрес тощо.

Психічні властивості. Психічні властивості можна розділити на два класи: загальні й 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 короточасна пам'ять людини має обмежений обсяг, а це впливає на прийняття рішень. Як показали експерименти, людина одночасно може тримати в короточасній пам'яті не більше 7 ± 2 змістовних одиниць інформації, що призводить до явища "діагностичного збідніння".

До індивідуальних властивостей (якостей) зараховують, наприклад, індивідуальні пороги відчуттів, особливості сприйняття, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо.

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

1. Індивідуальні якості людей 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 реально взаємозалежні й невіддільні одна від одної.

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

Одна з важливих складових моделі успішного управління – темперамент, що має специфічний вплив на якість управлінських рішень:

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 й 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.

Особливості стилів прийняття управлінських рішень

Дослідження показали, що всі психологічні властивості безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень у керівника й побічно на якість прийнятих ним рішень.

Розглянемо найбільш загальні класифікації стилів прийняття рішень за різними ознаками, а саме: 1) співвідношення зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив; 2) ступінь участі підлеглих у процесі прийняття рішень; 3) рівень 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. 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, украй непевнених у собі.

2. Обережний ($A < \text{АОК}$). Це більш м'який варіант інертного стилю. Менеджер докладає значних зусиль щодо збирання необхідної інформації, ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність.

3. Урівноважений ($A = \text{АОК}$). 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 ($A > \text{АОК}$). Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і “зважування”. Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженими, але можуть бути більш ефектними. Водночас ризику досить великі – рішення можуть призводити до істотних втрат. Тут проявляється основна суперечність між вирашем і ризиком. Максимальний вираш, як правило, можуть забезпечити лише рішення, пов'язані з найбільшим ризиком.

5. Імпульсивний (А >> АОК). 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 і 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 лежать різні критерії, такі як взаємини між керівником і підлеглими, структура й складність виконуваних завдань, посадові повноваження керівника, ступінь урахування інтересів організації й людей, способи контролю підлеглих та ін.

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

Розглянемо деякі відомі підходи до виділення стилів прийняття рішень.

1. Класифікація Д. Макгрегора. Одна з перших класифікацій стилів керівництва, побудована на основі “дистанційності” керівників і підлеглих та ступеня участі працівників у прийнятті рішень. Макгрегор виділив два протилежних стилі: авторитарний, що отримав назву теорія “Х”, і демократичний – теорія “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.

Для теорії “Х” характерний авторитарний стиль керівництва – чіткий поділ праці, ієрархія планування й програмування діяльності, посилений контроль підлеглих з боку менеджерів.

Теорія “У” передбачає демократичний стиль керівництва – праця підлеглих має творчий характер, наповнений інтелектуальними функціями, працівники беруть активну участь у підготовці та прийнятті рішень.

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

- Експлуаторсько-авторитарний стиль (“Х1”) (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. Класифікація Р. Таненбаума та У. Шмідта. Вони розробили “континуум управлінської поведінки”, що включає сім моделей керівництва. Ці моделі різняться ступенем влади, що використовується керівником, і ступенем волі, яка доступна його підлеглим. Р. Таненбаум та У. Шмідт виділяють такі стилі прийняття рішень керівником:

- керівник здатний прийняти рішення, що беззаперечно виконується рядовими співробітниками;
- керівник повинен переконати у своєму рішенні рядових співробітників;
- керівник знайомить з рішенням рядових співробітників, але має відповісти на їхні питання;
- керівник повідомляє пробне рішення, яке можна змінити після консультацій з рядовими співробітниками;
- керівник формулює проблему, розглядає пропозиції співробітників, потім приймає рішення;
- керівник визначає питання, в межах яких рядові співробітники приймають рішення;
- керівник і рядові співробітники спільно приймають рішення в рамках, які визначаються специфікою організації.

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 автократичному рівні. Цей стиль властивий авторитарним керівникам і поширюється не тільки на процеси прийняття рішень, але й на всю управлінську діяльність.

Реалізаторський стиль властивий керівникам, що приймають рішення на автономному рівні, особливо в тих випадках, коли для ухвалення рішення найбільше підходить не індивідуальна, а колективна 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 клініко-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”.

Які ж психологічні знання є на часі для управлінця?

1. Відносини між учасниками процесу управління базуються на людській поведінці, її психологічній сутності, індивідуальності, інших соціально – психологічних факторах, роль яких підкреслюється зростанням складності управлінських завдань.

2. Управлінцю необхідно знання складу і змісту властивостей особистості, вміння організувати насамперед 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 тощо), психічні властивості (пам’ять, логіка, інтуїція, судження, темперамент тощо). Однією з важливих і специфічних складових моделі менеджера є темперамент управлінця (холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний), який впливає на процес прийняття рішень.

4. Усі психологічні властивості безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю прийняття рішень у керівника й побічно на якість прийнятих ним рішень. Нагадаю найбільш загальну класифікацію стилів прийняття рішень за різними ознаками: 1) за співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки і критики альтернатив (інертний, обережний, урівноважений, ризикований, імпульсивний стилі); 2) за ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень (авторитарний, демократичний); 3) за рівнями організації управлінських рішень (диктаторський, реалізаторський, організаторський, координаторський, маргінальний).

5. Основними “психологічними” рекомендаціями щодо проблеми прийняття управлінських рішень можна вважати такі: на початку “знайомства” з певною проблемою недоцільно акцентувати увагу на аспектах і деталях; вибір “моменту” стає важливим елементом “мистецтва” менеджера; передумова вибору правильного рішення – “критичність” і “позитивність” мислення менеджера; “погляд зі сторони” корисний, але не завжди правильний; мистецтво топ-менеджменту виявляється у здатності оцінити новаторську ідею, креативну розробку певної управлінської проблеми.

“Модель світу” і прийняття рішень

Багато мислителів минулого висловлювали думку, що між реальним світом, що оточує людину, і уявленням її про цей світ існує непереборна відмінність. Вона пояснюється тим, що вся інформація, яка “знімається” рецепторами людських органів чуття, перед тим як потрапити до блоку ухвалення рішення, проходить через своєрідну “модель” світу або світогляд.

У цій моделі, сформованій життєвим досвідом, інформація часто змінюється настільки, що людина діє відповідно до життєвої ситуації, що неадекватно склалася. Використовуючи термін “модель світу”, ми намагалися створити зображення світу, а використовували це поняття пояснення того, як кожна людина створює деяку репрезентацію дійсності, у якій живе. Усі люди створюють для себе певну модель, якою керуються у своїй поведінці. Надалі вона визначає майбутній досвід щодо навколишнього світу, часто дедалі більше видаляючи його від реального світу. Наприклад, одні люди неоднаково сприймають слова, жести інших, і це відбувається не тому, що вони формувалися в умовах іншої культури.

До специфічних властивостей сприйняття відносяться:

- вибірковість (визначається інтенсивністю впливу, новизною, готовністю до сприйняття певного виду інформації, спрямованістю уваги тощо);
- узагальненість (ґрунтується на осмисленні явища, що спостерігається, і відповідності його наявним знанням);

- предметність (явище фіксується, та його образ аналізується з точки зору джерела отриманих вражень);
- константність (збереження кольору, форми, величини предмета в освітленні, що змінюється, або при зміні положення тіла спостерігача).

Враховуючи індивідуальність сприйняття та життєвого досвіду, можна стверджувати, що кожна людина має свою неповторну модель сприйняття та обробки інформації. Модель, створювана людиною для орієнтації у світі, багато в чому ґрунтується на його досвіді. Зрозуміло, кожна людина живе в дещо іншій реальності, що створює серйозні труднощі у спілкуванні між людьми. Ці проблеми поширюються і на тих, хто приймає рішення. У цьому є причина багатьох особистих проблем людей і навіть трагедій народів.

Фахівці виділили кілька груп обмежень, фільтрів у сприйнятті реальності, які надають факторний вплив на створення моделі світу. До них відносяться нейрофізіологічні, індивідуальні та соціально-психофізіологічні.

Нейрофізіологічні фільтри визначаються особливостями системи рецепторів людини: зору, слуху, дотику, нюху, смаку. Ця система може приймати тільки ту інформацію, яка проходить через антени рецепторів. Сучасна людина, приймаючи рішення, змушена збирати необхідну інформацію, використовуючи різні прилади як допомогу своїм власним рецепторам.

Індивідуальні фільтри пояснюються особливостями сприйняття (до-мінантністю сприйняття – візуального, аудіального, кінестатичного).

Соціальні фільтри визначаються сукупністю соціальних категорій: становищем людини у соціальній ієрархії, у системі взаємозв'язків і відносин у суспільстві, формою існування, системою установок, через призму яких нею сприймається інформація. Об'єктивним фільтром є мовна система, яка завжди дозволяє передати і зрозуміти багатство реально існуючої інформації, чи, наприклад, багато синонімів, які можуть ускладнювати формулювання думки. На вибір інформації впливають думки та цілі, що реалізуються людиною.

Психофізіологічні фільтри визначаються станом людини (емоційна сфера, стан свідомості).

Залежно від психофізіологічного стану людина сприймає інформацію вибірково, за допомогою "біопсихологіки", тобто бачить світ через "рожеві" або "чорні" окуляри, пропускаючи при цьому лише позитивну або негативну інформацію. Місія і мета, переслідувані людиною, впливають з її увагу і подальше усвідомлення чи неусвідомлення інформації.

Отже, в людини формується модель бачення реального світу. Якщо вона дозволяє їй сприймати цей світ, близький до реальної дійсності, така людина приймає рішення, адекватні обстановці. Отримана модель світу пояснюється наслідком дії закону домінанти, що формує стереотипи. Механізм домінанти робить процес сприйняття та прийняття рішення зовні нелогічним (ірраціональним). Цей механізм, багато в чому визначаючи поведінку людини, не усвідомлюється. Така модель упорядковує різноманіття світу в уяві індивідуума.

Тема 7. Тема 7. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи

Аналіз тісно пов'язаний зі всіма функціями управління і забезпечує їх

виконання, а тому є всезагальною функцією управління. Аналіз бере участь у всіх етапах процесу прийняття управлінського рішення і сприяє покращенню управлінської діяльності, адже прийняття оптимальних управлінських рішень перетворилося нині у дуже важливу проблему.

Управління, представляючи собою інформаційний процес, як правило, залишається незмінним за структурою функцій (рис. 7.1) та операцій.

Рис. 7.1. Підготовка управлінських рішень в системі управління

До операційної структури відносяться:

- отримання, обробка, зберігання інформації;
- вироблення керуючого рішення;
- передача керуючого впливу на об'єкт;
- контроль виконання;
- аналіз результатів впливу прийнятого рішення.

Управлінський аналіз як функція керуючої системи включає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів ситуації, загальних тенденцій розвитку економічних процесів, можливих резервів підвищення ефективності діяльності; передбачає оцінку ступеня напруженості і виконання плану по всіх видах показників, вивчення ходу оперативного виконання поставлених завдань, негативних впливів та шляхів їх усунення.

Управлінський аналіз, спираючись на дані обліку, становить базу обґрунтованого планування, передує плануванню, використовується на всіх етапах провадження діяльності.

Аналіз тісно пов'язаний з обліком і контролем. Облік несе інформацію про стан об'єкта управління. Контроль базується на зіставленні облікової інформації з нормативною, припускає ревізію, адміністративні санкції. Якщо контроль встановлює тільки факт самого відхилення, то завдання аналізу, використовуючи дані, накопичені обліком і контролем, вивчити:

- закономірності відхилень, їх стабільність;
- фактори, що викликали їх конкретні причини;
- розмір можливих резервів при усуненні негативних впливів;
- можливі шляхи використання резервів та їх ефективність;
- перспективи розвитку.

Варто зауважити, що завдання управлінського аналізу набагато ширше контрольних функцій.

Управлінський аналіз – це аналіз, який носить переважно конфіденційний характер, орієнтований на внутрішніх користувачів, має перспективну орієнтацію та проводиться з урахуванням галузевої специфіки аналізованого об'єкту.

Оптимальність прийнятих управлінських рішень залежить від розвитку політики різних напрямків діяльності організації:

- якості управлінського аналізу;
- розробки облікової політики;
- вироблення напрямків залучення коштів;
- якості управління наявними оборотними коштами, кредиторської та дебіторської заборгованістю;
- аналізу та управління витратами.

Говорячи про роль управлінського аналізу в управлінні організацією, слід

виділити такі моменти. Так, аналіз:

– дозволяє встановити основні закономірності розвитку організації, виявити внутрішні і зовнішні чинники, стабільний або випадковий характер відхилень і є інструментом обґрунтованого планування;

– сприяє кращому використанню ресурсів, виявляючи невикористані можливості, вказуючи напрями пошуку резервів та шляхи їх реалізації;

– сприяє вихованню в колективі організації ощадливості й обґрунтованої економії;

– впливає на удосконалювання системи управління, розкриваючи її недоліки, вказуючи шляхи кращої організації управління.

Виходячи з часового аспекту, в управлінському аналізі можна виділити попередній, поточний і перспективний види. Кожен з них необхідний для прийняття управлінських рішень певними управлінцями на конкретному етапі діяльності організації.

Зміст управлінського аналізу наведений на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Зміст управлінського аналізу

Ще одна відмінна особливість управлінського аналізу полягає в тому, що на відміну від фінансового, який проводиться за загальними методиками, він має галузеву спрямованість, тобто під час проведення управлінського аналізу необхідно враховувати техніко-економічні особливості організації та її соціальну роль в суспільстві.

Дослідження суті управлінського аналізу дало нам змогу узагальнити основні принципи управлінського аналізу (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 – Принципи управлінського аналізу

Найменування	Характеристика
--------------	----------------

Цілеспрямованість	Дає змогу виділити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків
Об'єктивність	Досягається за допомогою використання єдиної методики, використання відповідних методів аналізу, вибором показників, що характеризують об'єкт дослідження; залучення виконавців з відповідною підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом; використання достовірної, перевіреної інформації, що
Комплексність	Всебічне вивчення причинних взаємозв'язків
Системність	Означає, що досліджуваний об'єкт розглядається як складна динамічна система, яка складається з елементів, певним способом пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем
Науковість	Виходить із положень діалектичної теорії пізнання, враховує вимоги законів розвитку виробництва та соціальної діяльності, використовує нововведення і передовий досвід, ноу-хау, новітні методи дослідження
Дієвість	Визначає можливість активної дії на діяльність організації і його результати, своєчасне визначення недоліків, прорахунків і упущень у функціонуванні системи, тобто слабких і сильних сторін. З цього принципу виходить необхідність практичного використання матеріалів аналізу для управління, розроблення конкретних заходів, обґрунтування, коригування й уточнення
Плановість	Витікає з необхідності планування аналітичної роботи, розподілу обов'язків з її виконання між виконавцями і контролю за її проведенням
Ефективність	Витрати на проведення аналізу мають бути менші, ніж самі отримані вигоди
Своєчасність	Час і тривалість проведення дослідження повинні сприяти прийняттю рішень у потрібний момент

Методи, використовувані під час здійснення управлінського аналізу та розроблення управлінських рішень, О.М. Гайдаєнко та Н.С. Шевчук поділяють на три групи:

1) методи, засновані на інтуїції керівників, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній сфері діяльності; ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів;

2) методи, засновані на «здоровому глузді», тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід;

3) методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень із певного числа варіантів, розроблених шляхом використання значного обсягу інформації (функціональний та ситуаційний аналіз, PEST, SWOT тощо).

Третю підгрупу варто розглянути детальніше.

Функціональний аналіз

Стратегічним завданням функціонального аналізу є підвищення ефективності діяльності організації. Функціональний аналіз – це інструмент постійного аналізу відповідності завдань і функцій організації чинному законодавству, а також відповідності

внутрішньої структури покладеним на організацію завданням і функціям, з метою усунення з практики їх діяльності внутрішніх суперечностей, дублюючих функцій та функцій, що не належать до сфери їх повноважень.

Функціональний аналіз спрямований на виконання таких завдань:

- підвищення ефективності діяльності та використання ресурсів;
- уточнення та забезпечення реалізації у повному обсязі завдань і функцій;
- усунення зайвих функцій, що виконуються без відповідного законодавчого чи нормативно-правового обґрунтування.

Види функціонального аналізу являють собою такі:

1. *Горизонтальне функціональне обстеження* – це інструмент аналізу всієї системи органів, що опікуються провадженням соціальної політики, на предмет надлишковості та дублювання функцій і повноважень. Таке обстеження дає змогу виявити проблеми та виробити пропозиції щодо реформування та впорядкування структури органів публічної влади, зокрема шляхом утворення, реорганізації чи ліквідації окремих органів, зміни їх підпорядкування, спрямування та координації.

2. *Вертикальне функціональне обстеження* – це інструмент, призначений для аналізу та оцінювання організації окремих органів влади або сукупності органів в одній сфері – наприклад, реалізації соціальної політики, функцій їх структурних підрозділів. Під час такого обстеження співвідносяться визначені функції та задіяні ресурси, здійснюється їх оптимізація.

3. *Системне функціональне обстеження* полягає в аналізі загальних функцій типових структурних підрозділів органу влади – служби управління персоналом, фінансами, юридичної служби та внутрішнього аудиту, тобто тих функцій, які не вважаються основними, але в той же час без них не може існувати жоден державний орган, установа, організація. Такий аналіз є складовою частиною функціонального аналізу і перевагами його є: можливість проведення порівняльного аналізу виконання загальних функцій, обов'язкових для органу влади; можливість розробки рекомендацій щодо удосконалення управління відповідними процесами.

4. *Змішаний вид функціонального аналізу* передбачає поєднання вищевказаних типів обстеження.

Здійснення функціонального аналізу діяльності організації має базуватись на критеріях, що розкривають успішність діяльності організації як суспільної одиниці. До таких критеріїв належать:

1) цілеспрямованість організації (характеризує готовність організації до досягнення цілей);

2) згуртованість організації (характеризує стійкість та міцність міжособистісних взаємодій в організації, психологічний стан системи функціональної взаємодії співробітників в організації);

3) інтегративність організації (характеризує стан соціально-психологічного розвитку організації, визначає рівень узгодженості дій та структурованості професійних обов'язків);

4) відносна стабільність організації (визначає швидкість плинності кадрів в організації та пов'язану з нею динаміку соціально-психологічних станів: соціально-психологічного клімату, рівня конфліктності тощо);

5) самоорганізованість організації (розкриває рівень розвитку в організації процесів управління та самоуправління, характеризує специфіку структурно-функціональної взаємодії членів організації в соціальних групах: малих, середніх,

великих);

б) саморозвиток організації (позиціонування та просування інтересів організації в зовнішньому середовищі, удосконалення організаційних процедур, управління знаннями тощо).

Варто зауважити, що під час оцінювання ефективності діяльності органу публічного управління як некомерційної організації, мають, щонайменше, порівнюватись:

– цілі, які практично реалізуються в ньому, з цілями, які об'єктивно детерміновані суспільними запитами;

– цілі, які реалізовані в управлінських процесах, з результатами, одержаними при об'єктивізації публічного управління (рішень і дій його управлінських компонентів);

– об'єктивні результати управління із суспільними потребами й інтересами;

– суспільні витрати, які пішли на публічне управління, з об'єктивними результатами, одержаними внаслідок управлінських дій;

– можливості, закладені в управлінському потенціалі, зі ступенем їх реального використання.

Наприклад, посібник "Вдосконалення соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах", виданий у 2019 р. надає таку схему оцінки якості надаваних послуг (рис. 7.3).

Рис.7.3 Структурно-логічна схема оцінки якості соціальних послуг, які надаються в громаді

PEST – аналіз

У сучасному розумінні управління складається з п'яти блоків – розробки стратегії, планування, оперативного управління, контролю і розвитку. При цьому найважливіша мета будь-якого виду аналізу полягає в розробці стратегії для організації, на базі якої і будується довгостроковий і ефективний розвиток управління діяльністю і персоналом.

PEST-аналіз – стратегічний аналіз політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological) чинників зовнішнього середовища організації.

Оскільки на середовище роботи організації безпосередньо впливають політичні чинники, то в результаті аналізу визначаються чинники впливу політичної ситуації на активність, інвестиційний клімат, стабільність і перспективи розвитку.

Економічний чинник вивчається як основний для визначення інвестиційних перспектив і перспектив розвитку, купівельної спроможності і так далі. Також вивчається розподіл економічних ресурсів в масштабі держави/регіону/ТГ.

Соціальний чинник визначає динаміку споживчих переваг, розподіл і структуру соціальних груп населення, вікову і гендерну структуру, кількість осіб, які підпадають під категорії "незахищені верстви населення", "такі, які опинились в складних життєвих обставинах" тощо, а також факторів впливу на таке їх становище.

Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій в технологічному розвитку.

Аналіз виконується за схемою «чинник – організація».

Результати аналізу оформляються у вигляді матриці (або таблиці), підметом якій являються чинники макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється у

балах, рангах і інших одиницях виміру. Результати PEST– аналізу дозволяють оцінити зовнішню ситуацію, що складається у сфері діяльності.

Прим-аналіз

Внутрішнє середовище організації є стратегічним ресурсом її розвитку. Як і будь-яка система, організація допускає опис її змісту за допомогою різних мов (економічної, технічної, управлінської, соціологічної, екологічної тощо) і представлення її за допомогою різних підсистем: це обумовлено постановкою конкретного завдання. Тому аналіз внутрішнього середовища організації завжди індивідуальний, неповторюваний. Але загальними для усіх організацій є повнота аналізу і його багатofакторність.

Іноді аналіз проводиться за функціональним принципом, коли об'єктом аналізу виступають функціональні підрозділи організації, проте такий підхід не забезпечує необхідної повноти і цілісності результату. Або ж проводиться стратегічний аналіз по окремих видах процесів.

Найчастіше аналіз внутрішнього середовища організації проводять по двох напрямках: аналіз ефективності переробки основних видів ресурсів в організації і аналіз рівня управління організації.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз, по суті, є самоаналізом і полягає в розділенні чинників і явищ (що сприяють досягненню мети або ускладнюють його) на чотири категорії:

1. Strengths Сильні сторони(переваги)
2. Weakness Слабкі сторони (недоліки)
3. Opportunities Можливості (перспективи, які надає середовище)
4. Threats Загрози (ризики, які несе середовище)

Інакше кажучи, SWOT-аналіз дозволяє виявити і структурувати сильні і слабкі сторони організації, а також потенційні можливості і загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх сил і слабкостей організації з можливостями її зовнішнього середовища. Залежно від ступеня відповідності окремих чинників робиться висновок про те, в якому напрямку організації варто розвивати свою стратегію.

Сильні і слабкі сторони – це внутрішні характеристики стану організації, які мають найбільший вплив на успіх її діяльності, які вона може контролювати і, відповідно, посилювати чи усувати. Можливості і загрози – фактори зовнішнього оточення, які є поза контролем організації, але які варто враховувати, на які слід реагувати і, відповідно, використовувати з максимальною віддачею чи застрахуватися від них.

Під сильними і слабкими сторонами, можливостями і загрозами можуть ховатися найрізноманітніші чинники. Причому кожен елемент залежно від ситуації може переходити у свою протилежність.

Технологія застосування SWOT-аналізу в цілому є поетапним процесом:

1. Складання переліку сильних і слабких сторін.
2. Складання переліку можливостей і загроз.
3. Заповнення спеціальної таблиці і встановлення зв'язку між різними елементами.
4. Підведення підсумків, оцінка результатів.

При складанні переліків слід враховувати, що занадто довгі списки призводять до неясності або розпливчастості і утруднюють виявлення дійсно важливих аспектів. Щоб уникнути цього, в аналіз треба включати тільки найбільш стосовні до справи

чинники, які до того ж, слід проранжувати відповідно до їх важливості з точки зору виконання місії організації.

Визначення сильних сторін повинно ґрунтуватися тільки на фактах. При цьому не треба замовчувати наявність слабких сторін або принижати їх негативний вплив. Вміння визнаватися в слабкостях не менш важливе, ніж визначення сильних сторін організації. До того ж, знаючи про свої слабкості і загрози, легше їх уникнути або попередити.

Усі дані згодом зводяться в одну таблицю – матрицю, що складається відповідно з 4 розділів і 4 полів. У верхній частині матриці виділяються розділи сильних і слабких сторін, в які відповідно вносяться всі виявлені на першому етапі аналізу характеристики організації. Зліва виділяються розділи можливостей і загроз, виявлені на другому етапі. На перетині розділів утворюються поля для подальшого дослідження:

- СиМ (сила/можливості);
- СиЗ (сила/загрози);
- СлМ (слабкість/можливості);
- СлЗ (слабкість/загрози).

Комбінації різних елементів SWOT-аналізу утворюють певні стратегії (помічені різними кольорами). На кожному з полів слід розглянути всі можливі комбінації та виділити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії розвитку організації.

Таким чином, за результатами аналізу можна визначити, наскільки адекватно організація здатна реагувати на виникаючі внутрішні проблеми, а також окреслити перспективні точки росту, які можуть стати основою її позитивного просування в рамках загальної стратегії розвитку громад в умовах децентралізації.

SWOT-аналіз є також визначальним фактором для складання попереднього списку найбільш важливих або бажаних соціальних заходів та послуг. Добре складений попередній список пристосовує слабкі й сильні сторони організації до перспективних можливостей. Пріоритет має бути наданий діяльності, що сприяє досягненню місії, успішному позиціонуванню організації та поліпшенню її іміджу.

Ситуаційний аналіз

Ситуаційний аналіз дає глибоке розуміння управлінської ситуації та основних тенденцій її розвитку. Виділяючи та оцінюючи ситуаційні змінні можна точніше визначати очікувану динаміку розвитку управлінської ситуації маючи на меті прийняття таких рішень, що враховують тенденції її розвитку.

Предмет ситуаційного аналізу залежить від проблеми, яку ставить перед собою організація, здійснюючи такий аналіз. Тобто, предмет аналізу може включати в себе не лише аналіз безпосереднього оточення організації, а й аналіз внутрішніх чинників та факторів впливу на організацію. Для цілісної проєкції становища організації потрібен аналіз як зовнішнього оточення, так і внутрішніх факторів, які безпосередньо формують діяльність організації. Залежно від специфіки самої організації предмет ситуаційного аналізу може змінюватись.

Ситуаційний аналіз передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. Аналіз ситуації полягає у тому, щоб за допомогою запитань уточнити ситуацію та розбити її на підситуації. Для цього потрібно відповісти приблизно на такі запитання:

Що ми знаємо точно про ситуацію?

Що нас особливо турбує в ситуації?

Що ще міститься в цій ситуації?

Чи можна більш чітко описати ситуацію?

Які ще сфери зачіпає ця ситуація?

Які помилки нами вже допущені?

Нерідко доводиться приймати рішення при наявності кількох ситуацій. У цьому випадку потрібно виділити критичну ситуацію і насамперед вирішити питання виходу з неї.

Тема 8. Прийняття рішень у сфері управління персоналом

Якість прийняття рішень щодо залучення кадрів чи, навпаки, їх звільнення значно впливає на загальну ефективність діяльності організації. Тому створення ефективного кадрового потенціалу – одна з важливих управлінських проблем.

Для прийняття рішення про необхідність залучення чи звільнення працівників існує низка методів визначення потреби в персоналі. При цьому зазначимо, що існує два види потреб – якісні та кількісні. Їх розрахунок проводиться в тісному взаємозв'язку і потребує застосування методів, адекватних завданням. Оскільки в остаточному підсумку якісні аспекти персоналу знаходять своє кількісне відображення, дуже важливо виділити їх окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах проявляється через потребу в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Інформація, на основі якої проводять необхідні розрахунки, має переважно аналітично-описовий характер: це штатний розклад організації та її підрозділів, у якому визначено структуру посад; документація, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців; вимоги до посад і робочих місць; професійно-кваліфікаційний поділ робіт.

Визначаючи потребу в персоналі, необхідно враховувати кон'юнктуру ринку, володіти ситуацією на ринку праці, щоб забезпечити ефективне покриття потреби організації у кваліфікованих працівниках, адже це передумова реалізації її цілей.

Управлінські рішення приймаються стосовно якісної та кількісної структури кадрів.

Якісна потреба визначається на основі професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робочих місць і посад, штатного розкладу організації, її структурних підрозділів.

Кількісна потреба в персоналі передбачає встановлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат. Додаткова потреба (абсолютний приріст чисельності) забезпечується за рахунок набору нових співробітників. Добір персоналу здійснюється як своїми силами, так і через служби зайнятості, а також приватні кадрові агенції.

Після завершення етапу створення “поток” претендентів на вакантні посади організовується первинний добір необхідних працівників. Його мета – відсіювання кандидатів, які не мають достатнього набору характеристик.

Далі управлінцю для прийняття управлінського рішення потрібно дібрати з числа претендентів тих, хто найбільше відповідає вимогам посади.

Після виконання завдань первинного добору проводиться “сфокусований” остаточний добір персоналу з урахуванням низки принципів.

Принципи добору персоналу. З урахуванням уявлення про методологічні основи професійного відбору можна сформулювати принципи, які визначають зміст та послідовність реалізації засобів професійного відбору спеціалістів.

Головний принцип – комплексний характер професійного відбору, який визначається різнобічністю завдань та його мети. Реалізація принципу базується на всебічному вивченні особистості кандидатів, а вирішення щодо професійної придатності – з урахуванням психічних, психофізіологічних, освітніх, соціальних характеристик та стану здоров'я.

Принцип етапності відбору полягає в послідовності вивчення особистості з виведенням відповідних критеріїв на етапах психологічного, психофізіологічного, соціального та медичного відбору, а також узагальнюючого висновку (результату).

Принцип динамічного (продовженого) відбору передбачає раціональну послідовність та повторність обстежень кандидата, а також оцінки здібностей людини до конкретної роботи з позицій розвитку та змін в процесі виховання, навчання, тренування, роботи за спеціальністю. Крім того, такі обстеження мають важливе значення для корекції та психолого-педагогічного супроводження спеціаліста в період навчання.

Принцип диференціювання та групування передбачає визначення заходів професійного відбору, необхідних для конкретної спеціальності або групи спеціальностей.

Після прийняття працівника на роботу керівник, у підпорядкування якого потрапляє працівник, отримує дані про особисті, інтелектуальні й ділові якості нового співробітника, рекомендації стосовно адаптації, стимулювання і подальшого розвитку кар'єри даної людини. За необхідності ці результати надалі можна використовувати у проведенні ділової гри.

Отже, прийняття рішення про добір кандидатів на вакантні посади достатньо тривале, потребує застосування певних методів конкретно до кожної ситуації та враховує: залучення працівників для попереднього добору; проведення попередньої відбіркової співбесіди, тестування; перевірку рекомендацій; медичний огляд (за необхідності); прийняття остаточного рішення, яке супроводжується підписанням відповідних документів.

Управлінські рішення щодо формування вимог до претендентів

Наступний етап залучення персоналу передбачає визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду. У процесі набору персоналу до організації необхідно враховувати, що очікування і вимоги є не лише у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоєфективного і лояльного до організації працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними вимогами.

На підставі попереднього аналізу потрібно якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що будуть потрібні для виконання даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру організації.

Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників

Після того, як особу прийняли на роботу, важливо, щоб нового працівника оперативно ввели в курс справ, щоб у нього досить швидко налагодилися виробничі

відносини з членами колективу. Тобто перед управлінцем в організації постає необхідність прийняття рішень про:

- входження в роботу й адаптацію працівника;
- оцінку його діяльності;
- розвиток ділової кар'єри та професійне навчання.

Перші рішення стосуються входження в роботу й адаптації працівника. Спочатку працівникові надається відповідна інформація, можливо, призначається наставник з метою сприяння адаптації в колективі. Ми вже зазначили, що досить часто роботодавці застосовують такий метод входження в роль та оцінювання, як випробний термін. Він, з одного боку, є фактором, що змушує працівника відчувати надлишкову нервовість, а з іншого – ставить його в умови, коли він має в найкоротший термін освоїтися в колективі та здобути в ньому визнання.

Слід підкреслити, що в процесі адаптації нової людини в колективі важливе значення має позиція відповідного керівника. Зрозуміло, що після завершення випробного терміну керівник приймає відповідальне рішення щодо відповідності працівника вимогам посади та доцільності його роботи в даній організації.

Серед основних цілей адаптації нових працівників зазвичай виділяють такі:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця;
- зменшення стартових витрат. Новий працівник не завжди знає роботу й те, як працює організація. До тих пір, поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці стартові витрати й дає змогу новому працівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;
- входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які долаються новим працівником. Тривожність і невпевненість у даному випадку означають боязнь провалів у роботі та неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх перед новим і невідомим;
- скорочення плинності кадрів серед нових працівників. Якщо працівники не змогли своєчасно освоїтися в організації, то вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників. Працівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків;
- розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях. Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до організації, до свого підрозділу й до дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих робочих показників;
- зниження витрат із пошуку нового персоналу;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва).

Найбільш ефективною представляється адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою відповідної дії, що управляє, і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

Для прийняття управлінського рішення щодо розвитку кадрового потенціалу, формування резерву кадрів на висування можна використовувати такі методи:

спостереження, метод стандартних оцінок (за спеціальною формою), тестування, експертні оцінки, екзамен, самозвіт (письмовий або усний), комплексна оцінка праці (визначення сукупності показників якості, складності й результативності праці, порівняння їх з попереднім періодом або нормативом), атестація персоналу тощо.

Атестація персоналу досить часто розглядається як завершальний, документально оформлений результат оцінювання працівника. Безпосереднім виконавцем процедури атестації є кадрова служба за активної участі керівників підрозділів організації.

Розрізняють, зокрема, такі види атестації: регулярна, основна, розгорнута, спрощена, орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи, викликана надзвичайними обставинами, з уведенням нових умов оплати праці.

Управлінські рішення у сфері мотивації

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми останньої, надають їй спрямованості, орієнтованості на певні цілі. Мотивація в організації може мати такі форми: матеріальне та моральне стимулювання, непряме економічне стимулювання, стимулювання за допомогою організаційних способів мотивації тощо.

Загалом, система мотивації на рівні організації повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, що являє собою процес формування й використання системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до кількості та якості праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості працівників у здійсненні трудовій діяльності.

Процес формування заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Під час формування й використання системи матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, провадиться орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість у вдосконаленні процесу праці, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, можливості для підвищення матеріального добробуту.

Моральне стимулювання являє собою психологічний чинник, який спонукає людину до ефективної праці. До моральних стимулів належать подяки з боку адміністрації за високі досягнення в роботі, за виконане на високому професійному рівні завдання, відзнаки, привітання з нагоди свят чи сімейних дат, суспільне визнання заслуг колективу й окремих працівників через інформування про них у пресі, на зборах тощо.

Специфічними формами морального стимулювання є похвала і критика.

Похвала має бути наслідком ефективних дій підлеглих, можливо, не завжди значних, але обов'язково конкретних, орієнтованих на досягнення цілей організації. Вона – логічна, очікувана працівником реакція на його певну діяльність. Водночас похвала повинна ґрунтуватися на принципі поміркованості, тому що при занадто частому її повторенні перестає бути дійовою.

За негативні дії підлегли, втім, як і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження щодо результатів роботи.

Критика може здійснюватися залежно від ситуації в різних формах: безособово (персоналії не називаються); з докором за те, що людина підвела інших; з висловленням стурбованості з приводу стану справ у певної особи; супроводжуватися жалем, співчуттям; містити подив, іронію, натяк, попередження, побоювання, вимогу, виклик. Але головна вимога до критики – її конструктивність. Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати його до неї, але й на те, аби надати йому всіляку допомогу.

Непряма економічна мотивація – це найчастіше мотивація вільним часом. Її конкретні форми: скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці; змінний або гнучкий графік роботи створює її більш зручний режим для людини, дозволяє виконувати інші справи.

Керівник організації, залежно від стилю управління та існуючого кадрового потенціалу, вибирає форми мотивації персоналу й визначає систему оплати праці. Керівник може віддавати перевагу тій чи іншій формі мотивації, комбінувати різні форми, але величина винагороди повинна відповідати кількості та якості витраченої праці, стану досягнення певних цілей, виконання встановлених завдань. Кожна з форм мотивації має значний вплив на результативність праці, тому в створенні системи стимулювання доцільно дуже уважно підходити до цього питання.

Тема 9. Середовище прийняття управлінських рішень

Рішення зазвичай вимагають вибору між різними стратегіями. Часто такий вибір проводиться в умовах таких середовищ, які особа, яка приймає рішення, контролює слабо або не контролює зовсім (наприклад, гіперзростання проблем, у тому числі соціальних, наприкінці лютого 2022 р. на території України). Зазвичай, використовують основний термін сутність зміни для позначення подібних умов. Рішення, тим самим, прямо залежать від знання особою, яка приймає рішення, сутності явища і того, як кожна з стратегій, що розглядаються, може бути реалізована при певному стані цієї сутності. Стан знання особи, яка приймає рішення, можуть бути класифіковані як стан визначеності, невизначеності та ризику.

Відмінності між визначеністю, ризиком та невизначеністю відображають відмінності у ступені знання особи, яка приймає рішення. Якщо уявити стану його знання як лінію спектра, то одному її кінці буде визначеність (повне знання), але в іншому – невизначеність (повна відсутність знання). Ризик (часткове знання) лежатиме між ними. Положення на лінії спектра відобразатиме існуючий ступінь визначеності (або невизначеності).

Визначеність розуміється як такий стан знання, яке особа, яка приймає рішення, знає заздалегідь конкретний результат для кожної альтернативи. Інакше кажучи, особа,

яка приймає рішення, має вичерпне знання стану середовища та результатів кожного можливого рішення.

Приймаючи рішення за умов визначеності, виходять із існування у майбутньому конкретної ситуації у зовнішньому середовищі. Ефект тієї чи іншої альтернативи рішення може визначатися у разі через однозначний рівень досягнення мети.

Насправді, однак, лише небагато може залишатися певним у досить великому, часовому інтервалі. Наприклад, кількість безробітних лише за рідкісним винятком може бути передбачені з достатньою точністю, якщо ми уявимо собі велику кількість динамічних взаємодій невідомих змінних, з якими управлінці зустрічаються в реальній соціально-економічній ситуації. До цих змінних відносяться внутрішня і міжнародна конкуренція, зміни в політичній обстановці, науково-технічні досягнення (автоматизація та роботизація), а також певною мірою престижем робіт. Таким чином, стратегічні рішення ухвалюються в умовах, дуже далеких від повного знання. Відповідно, вони приймаються за умов або ризику, або невизначеності.

Концепції ризику. Якщо, приймаючи рішення в процесі планування, виходять з однієї певної ситуації у зовнішньому середовищі, та якщо з кількох можливих ситуацій, то говорять про прийняття рішення чи плануванні за умов невизначеності середовища.

Якщо може бути задана ймовірність настання тієї чи іншої ситуації у зовнішньому середовищі, то мова йде про прийняття рішення за умов ризику (вона ж стохастична ситуація прийняття рішення). При ситуаціях, що часто повторюються, прийняття рішення може бути розрахована статистична ймовірність настання цільового ефекту. Якщо це неможливо, то доводиться виходити із суб'єктивної оцінки ймовірності. Сума оцінок ймовірності настання ситуацій повинна бути рівною 1. Якщо дисперсія зважених цільових ефектів при постановці одиночних і множинних якісно виражених цілей не надто велика, то оптимальним рішенням буде альтернатива з максимальною сумою ймовірності ступеня досягнення цілей.

Ризик визначається як стан знання, коли відомі один або кілька результатів з кожної альтернативи і коли ймовірність реалізації кожного результату достовірно відома особі, яка приймає рішення. В умовах ризику особа, яка приймає рішення, має деяке об'єктивне знання середовища дій і здатна об'єктивно прогнозувати ймовірну сутність явищ і результат або віддачу за кожною з можливих стратегій.

Концепції невизначеності. Якщо немає можливості отримати дані про ймовірність настання тієї чи іншої ситуації у зовнішньому середовищі, рішення ухвалюються за умов невизначеності.

Невизначеність – це такий стан знання, коли одна чи більше альтернатив мають низку можливих результатів, ймовірність яких або невідома, або немає сенсу для цього конкретного рішення. Тому, на відміну ризику невизначеність буде суб'єктивним явищем. Два спостерігачі, що розглядають певну ситуацію, ніколи не зможуть однаково сформулювати її кількісні характеристики. Це відбувається не тільки тому, що вони мають різні рівні знань, але й тому, що вони мають різні темпераменти та світогляд (про що йшлося в темі 6). Невизначеність часто буває зумовлена швидкими змінами структурних змінних та явищ, що визначають економічне та соціальне середовище дії організації.

Прийняття рішень за умов визначеності

В умовах визначеності особа, яка приймає рішення, знає все про можливі стани сутності явищ, що впливають на рішення, і знає, яке рішення буде ухвалено. Управлінець просто обирає стратегію, спрямування дій або проєкт, які дадуть максимальну віддачу.

У випадку вироблення рішень за умов визначеності спрямовано пошук максимальної віддачі чи вигляді максимізації вигоди (соціального ефекту), чи мінімізації витрат. Такий пошук називається оптимізаційним аналізом.

Методи вибору управлінських рішень за умов ризику

Ризик – це потенційно існуюча ймовірність втрати ресурсів чи неотримання доходів, пов’язана з конкретною альтернативою управлінського рішення; ризик є ймовірність несприятливого результату.

Ризик як економічна категорія поєднує у собі оцінку ймовірності втрат та його величину. Для опису ризику використовують показники: ступінь ризику та ціну ризику.

Ступінь ризику кількісно характеризує ймовірність результатів прийнятого рішення (як негативних, і позитивних). Для оцінки рівня прийнятності ризику виділяють певні зони ризику залежно від очікуваної величини втрат. На рис. 9.1 представлені найзагальніші закономірності розподілу ймовірності втрат, яку називають кривою ризику (розробка для бюджетних організацій).

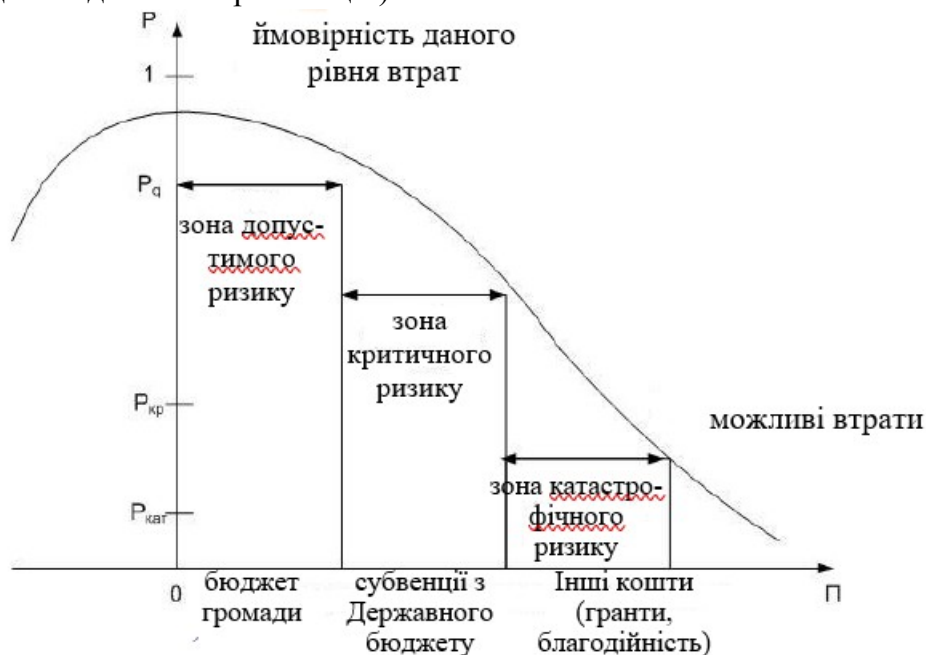


Рис. 9.1 Крива ризику

Зона допустимого ризику – це зона, де величина можливих втрат не більше бюджетної спроможності самої громади. Зона критичного ризику – це зона потенційного недофінансування, оскільки субвенції з Державного бюджету обмежені кількісно та у часовому вимірі. Зона катастрофічного ризику – зона можливого невиконання взятих соціальних зобов’язань, тому що у разі неотримання небюджетних коштів, покриття витрат на соціальні заходи стане неможливим.

Управління ризиками включає такі основні напрямки діяльності: розпізнавання, аналізу та оцінки ступеня ризику; розробка та здійснення заходів щодо запобігання, мінімізації та страхування ризику; кризове управління (вироблення механізмів можливості адаптації організації до несприятливих умов діяльності).

Методи управління ризиками поділяються на два основні напрямки:

- 1) методи попередження та обмеження ризику;
- 2) способи відшкодування втрат.

Для ухвалення рішення в умовах ризику в основному використовують два методи:

1. Матриця результативності;
2. "Дерево" рішень.

Матриця рішень будується аналогічно основній моделі прийняття рішень Числа в осередках матриці є результати реалізації А стратегії в умовах середовища Е. При цьому, в умовах ризику ймовірність настання Е відома, а в умовах невизначеності ця ймовірність може бути визначена суб'єктивно, залежно від того, яку інформацію має управлінець. У разі ризику після ухвалення рішення основним моментом є визначення ймовірності настання стану середовища Е, тобто. ступеня ризику.

Наступний метод, що застосовується для прийняття рішень в умовах ризику, має назву дерева рішень. Його застосовують тоді, коли потрібно приймати послідовну низку рішень. Дерево рішень – графічний метод, що дозволяє ув'язати точки ухвалення рішення, можливі стратегії A_n , їх наслідки C_n з можливими факторами, умовами довкілля. Побудова дерева рішень починається з більш раннього рішення, потім зображується можливі дії та наслідки кожної дії (подія), потім знову приймається рішення (вибір напрямку дії) і т. д., доки всі логічні наслідки результатів не будуть вичерпані.

Дерево рішень – це схематичне уявлення процесу прийняття послідовних рішень, коли кожне рішення залежить від результату попередніх рішень. Дерево рішень дозволяє врахувати різні напрями дій, і на основі результатів кожного з них та ймовірності їх настання порівняти альтернативи та вибрати кращу послідовність дій. Побудова дерева здійснюється зліва направо, від кореня (вихідного моменту прийняття рішення) по гілках (можливі альтернативні рішення), а розрахунок ефективності – від гілок до кореня (рис. 9.2).

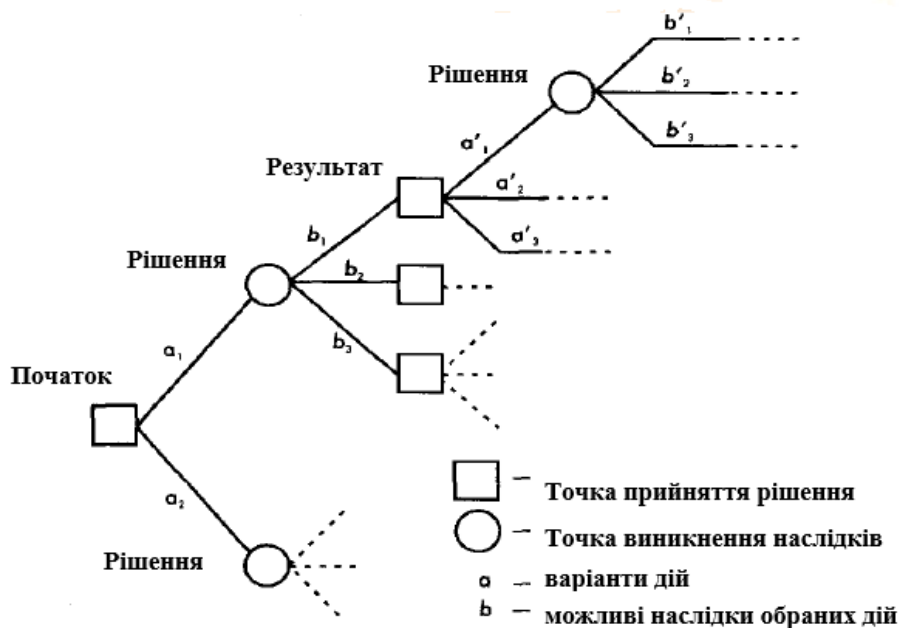


Рис. 9.2. Схема "Дерево рішень"

Елементами дерева є:

- а) дії, відповідальні питання: «який вибір?»; вилка дій (рішень) відображається квадратом з можливими діями, що виходять з нього;
- б) події (виходи розвитку ситуації), на які управлінець не може впливати, із зазначеними ймовірностями їх настання, що дозволяють розрахувати середні результати дій в умовах невизначеності перебігу подальшого розвитку ситуації; вилка подій на дереві відображається кружком з вихідними гілками;

середньому (відображаються цифрами на кінцях гілок та поруч із вилками дій та подій);

г) критерії оцінки, що відображають переваги управлінця або стратегію його дій; функція переваги показує залежність вигідності рішення, на думку управлінця/експерта, щодо соціально-економічних чи інших наслідків.

Прийняття рішень в умовах невизначеності та конфлікту.

Невизначеність у прийнятті рішень зумовлена недостатньою надійністю й кількістю інформації, на основі якої особа, що приймає рішення (ОПР) здійснює свій вибір.

Наведемо класифікацію невизначеності за типами та причини її виникнення.

1. Принципова невизначеність, зумовлена неможливістю отримати інформацію в принципі, наприклад, на даному рівні розвитку наукових знань.

2. Невизначеність, спричинена загальним числом об'єктів або елементів системи, приміром, коли їх кількість перевищує 100.

3. Невизначеність, спричинена браком інформації або її невірогідністю з огляду на технічні, соціальні або інші причини.

4. Невизначеність, породжена занадто високою або недоступною ціною на встановлення визначеності.

5. Невизначеність, яку створює особа, що приймає рішення, унаслідок її некомпетентності, недостатнього досвіду й знань про фактори, які впливають на процес.

6. Невизначеність як наслідок обмежень у системі прийняття рішень (обмеження за часом й елементами простору параметрів, що характеризують фактори прийняття рішень);

7. Невизначеність, спричинена поведінкою суб'єктів, які мають вплив на процес прийняття рішень.

Конфлікт (від лат. – зіткнення) – це зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, думок, поглядів тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, зазвичай пов'язана з гострими емоційними переживаннями.

Багато осіб, які приймають рішення, намагаються запобігти виникненню конфліктів внаслідок побоювання припинення процесу прийняття рішень. Проте, деякі вчені визначили, що у динамічному середовищі, конфлікт – це природна функція, де розумні управлінці будуть часто відрізнятися по думках про напрями розвитку ситуації. Тож, конфлікт стимулює інноваційне мислення, створює розуміння можливостей та підвищує ефективність рішень.

Відповідно до концепції Р. Кричевського можна виділити три основні групи причин, що викликають конфлікти.

Група причин, породжених процесом діяльності:

- технологічна взаємозалежність і взаємозв'язок працівників, коли дії одного негативно впливають на ефективність дій іншого. Наприклад, виконання завдання командою, коли дії одного ставлять під удар дії усіх учасників;

- перенесення проблем, що розв'язуються по вертикалі, на горизонтальний рівень відносин. Наприклад, нестача обладнання, наочних посібників іноді веде до напруженості у відносинах по горизонталі;

- невиконання функціональних обов'язків у системі «керівник – підлеглий». Наприклад, керівник не забезпечує належних умов діяльності для підлеглих або підлегли не виконують вимог керівника, що веде до типового вертикального конфлікту;

- невідповідність вчинків людини прийнятим у даному колективі нормам і життєвим цінностям. Наприклад, потрапляючи в новий колектив, людина не може відразу засвоїти норми міжособистісних відносин, що панують там, і це веде до конфлікту.

Прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях повинно, з одного боку, бути спрямоване на усунення або нівелювання негативних наслідків таких ситуацій, тобто управляти безпосередньо ситуацією, а з іншого, враховувати її як середовище, тобто існуючі обмеження.

У нестабільному зовнішньому середовищі ризик і невизначеність є іманентно властивими процесу будь-якої діяльності, тому що не представляється можливим з досить високим рівнем точності здійснити прогнозування зміни тенденцій розвитку ключових соціально-економічних факторів, що роблять безпосередній вплив на функціонування організацій.

Адаптація організацій до умов, що постійно змінюються, є одним із головних завдань забезпечення стійкого розвитку суспільства в цілому. В Україні невизначеність середовища виникає насамперед внаслідок ведення бойових дій, розвитку трансформаційних процесів (після підписання Угоди про асоціацію з ЄС), реструктуризації економіки. Ці процеси ускладнюють умови їх функціонування для організацій, що безсумнівно потребує використання нових підходів до прийняття управлінських рішень, які врахували б максимальну кількість факторів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку вітчизняних підприємств та різноорієнтованих політичних сил держави, що зумовлює дестабілізаційні процеси у суспільному розвитку.

Управління з урахуванням ситуаційних центрів

На початку березня 2022 року (і приблизно до середини травня) багато органів публічної влади та організацій, які опікуються питаннями соціального захисту здійснювали свою діяльність, спираючись на мережу ситуаційних центрів. Щоб дати визначення «ситуаційний центр», необхідно заздалегідь розібратися із поняттям ситуація. Саме це слово використовується повсякденно в різних сенсах, часом невіддільних від таких понять, як стан, подія, процес, положення і т.д.

Ситуація – сукупність обставин, становище, обстановка.

Ситуація – одноактність і неповторність настання безлічі подій, збігу всіх життєвих обставин та положень, що відкриваються сприйняттям та діяльністю людини.

Проблемна ситуація (від грец. problema – завдання лат. situatio – становище) – 1) така, що містить протиріччя і не має однозначного рішення співвідношення обставин та умов, в яких розгортається діяльність індивіда або групи; 2) психологічна модель умов породження мислення на основі пізнавальної потреби, що ситуативно виникає, форма зв'язку суб'єкта з об'єктом пізнання. Проблемна ситуація характеризує взаємодію суб'єкта та його оточення, а також психічний стан особистості, що пізнає, включеної в об'єктивне та суперечливе за своїм змістом середовище.

Важливо, що ситуація завжди несе певну оцінку (аналіз, узагальнення) безлічі даних. Більше того, ця оцінка є суб'єктивною, оскільки вона залежить від засобів та методів узагальнення, що застосовуються конкретною людиною. Можна виділити дві важливі властивості ситуації: множинність та неоднорідність вихідних даних.

Крім цього, ситуації можуть бути: статичні, що описуються за допомогою стану (стійкого та тимчасового) і постійних властивостей і відносин, і динамічні, що описуються за допомогою подій, що складаються з результатів та подій, та процесів.

Підсумовуючи всі наведені формулювання, ми можемо визначити ситуацію в такий спосіб.

Ситуація є оцінка (аналіз, узагальнення) сукупності характеристик об'єктів системи та зв'язків між ними, які перебувають у постійних причинно-наслідкових відносинах, що залежать від подій, що відбулися, і наявних тут і зараз процесів.

Ситуаційна система. Узагальнений опис системи з допомогою ситуацій називається ситуаційною моделлю (СМ). У зв'язку з цим усі ситуаційні системи можна називати системами ситуаційного моделювання (ССМ).

Основним завданням ситуаційних центрів є побудова наочних образів ситуацій, що виникають у певній галузі, для ухвалення управлінських рішень. СЦ обов'язково включає:

- 1) оперативний склад, який вирішує деяку сукупність завдань;
- 2) інформаційні моделі та картини дуже складних, комплексних, динамічних ситуацій реального світу;
- 3) ситуаційні зали управління (спостереження), оснащені потужним обчислювальним середовищем.

Варто зауважити, що утримувати СЦ для прийняття управлінських рішень здатні лише значні актори – держава, великі підприємства, транснаціональні корпорації, надурядові структури.

Ситуаційний центр та його структура. У найзагальнішому вигляді ситуаційним центром (кімнатою чи залом) можна назвати приміщення, де спостерігається поточна чи аналізується можлива ситуація. Таке визначення не є точним, адже йому задовольняє будь-яка кімната із спостерігачем та монітором, який передає новини про ситуацію в країні. Якщо в такій кімнаті є ще й радіо, телефон, факс, комп'ютер і географічна карта, то це буде персональний СЦ.

Якщо поставити акценти на розгляді технічного та програмного обладнання, то можна сформулювати такі визначення: «технічне» визначення СЦ – приміщення, що оснащене потужною та сучасною презентаційною технікою; «програмне» визначення СЦ – середовище, яке дозволяє проводити аналіз за допомогою безлічі різних програм та інформаційних технологій. Такі системи краще називати центрами підтримки ухвалення рішення або аналітичними центрами.

Основні завдання СЦ:

- моніторинг стану об'єкта управління;
- підтримка оперативних рішень, зокрема:
 - про прогнозування розвитку ситуації на основі аналізу інформації, що надходить;
 - про моделювання наслідків управлінських рішень, з урахуванням використання;
 - про інформаційно-аналітичні системи;
 - експертна оцінка прийнятих рішень та їх оптимізація.
- управління ліквідацією надзвичайних та кризових ситуацій;
- керівництво складними виробничими заходами;
- проведення планових виїзних заходів;
- керівництво та управління подіями віддалено та безпосередньо на місці;
 - координація роботи та обмін інформацією між стаціонарними та рухомими центрами управління;
- забезпечення комфортних та безпечних умов роботи для посадових осіб та персоналу, у тому числі на місці події.

Тема 10. Тема 10. Планування та реалізація управлінських рішень, контроль за їх провадженням

Планування та організація в прийнятті управлінських рішень

Планування – це безперервний процес визначення цілей і найкращого способу їх досягнення з урахуванням обстановки. Процес планування як етап процесу реалізації управлінських рішень у свою чергу є об'єктом планування, оскільки, протікаючи в соціально-економічній системі, процес реалізації управлінських рішень утворює свою систему управління, функціональним елементом якого є планування.

Сутність планування полягає в обґрунтуванні цілей і способів їх задоволення на основі визначення детального комплексу робіт, ефективних методів і способів їх виконання, необхідних ресурсів всіх видів, взаємодії між підрозділами і працівниками та підрядними організаціями – учасниками розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

До загальних принципів планування можна віднести такі (табл. 10.1)

Таблиця 10.1 – Загальні принципи планування розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень

<i>Принцип</i>	<i>Зміст</i>
Цілеспрямованість	Планування розглядається як процес розгортання головної мети проєкту в ієрархічну послідовність цілей і завдань проєкту до рівня окремих заходів, дій, робіт з визначенням порядку їх виконання
Комплексність	Повне охоплення наукових, проєктних, організаційних, виробничих та інших заходів і робіт, спрямованих на досягнення цілей і результатів рішення
Збалансованість за ресурсами Системність	Плани не містять завдань і робіт, не забезпечених необхідними ресурсами Застосування системного підходу і врахування впливу на проєкт чинників зовнішнього середовища; розгляд проєкту як цілісної системи з визначенням та обліком взаємозв'язків як всередині, так і поза організацією
Гнучкість	Здатність системи управління прогнозувати і враховувати можливі зміни впливу зовнішніх чинників та їх наслідків. Для цього користувачеві повинна бути надана можливість легко варіювати набором технологічних, організаційних та економічних умов, які враховуються в розрахунках і отримувати в зручному вигляді для аналізу і зіставлення варіантів планів, які формуються при різних постановках завдань
Багатофункціональність	Обов'язкове планування всіх встановлених функцій управління реалізацією рішення
Оптимальність	Здатність системи формувати не просто прийнятні (допустимі з погляду прийнятих обмежень і вимог) плани, а раціональні або кращі плани за обраними критеріями. Це досягається використанням економіко-математичних або, якщо це неможливо, евристичних методів
Адаптивність	Включає всі переваги оптимального планування, крім того, враховує організаційні проблеми. До процесу розробки плану залучається вище керівництво, яке дає можливість враховувати вимоги, що не формалізуються. Усе це робить

	планування більш адекватним реальним умовам, персоніфікованим, обґрунтованим і відповідальним
Несуперечність	Забезпечується спадковістю і взаємопов'язаністю всіх планових рішень
Безперервність	Реалізується в системі моніторингу, контролі і, за потреби, актуалізації планових рішень
Стабільність	Забезпечується незмінністю основних цілей і обмежень рішення, його життєздатністю, а також гнучкістю і адаптивністю самої системи

Специфіка планування процесів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень полягає в тому, що воно здійснюється не тільки щодо одного рішення, а всій їх сукупності в даній організації. Звідси, в цьому виді планування потрібно розглядати дві нерозривно взаємопов'язаних складових:

1) планування розробки, прийняття та реалізації всієї сукупності управлінських рішень в організації;

2) планування розробки, прийняття та реалізації конкретного рішення.

У першому випадку воно зводиться до формування та оптимізації портфеля управлінських рішень організації, у другому – до розробки плану і програми розробки, прийняття та реалізації конкретного рішення.

Портфель управлінських рішень – цілеспрямовано сформована сукупність відібраних для вирішення ситуацій даної організації, згрупованих за встановленими ознаками класифікації. Такими ознаками, як правило, є:

- вплив ситуації на реалізацію цілей організації;
- передбачуваний період розробки, прийняття та реалізації рішення;
- наявність необхідних для вирішення ситуації ресурсів;
- широта охоплення ситуації діяльності: організація в цілому, окремі процеси, підрозділи або їх сукупність.

Портфель управлінських рішень повинен формуватися на основі таких принципів:

- забезпечення реалізації стратегії організації;
- відповідність портфеля наявним у організації ресурсам, у тому числі і залученими;
- оптимізація співвідношення результату та ризику рішення по кожній ситуації і портфеля в цілому;
- керованість портфеля.

Управлінські заходи відносно портфеля рішень полягають у:

1) формулюванні головних цілей рішень відповідно до цілей організації на передбачуваний період їх реалізації;

2) оптимізації пропорцій різного виду рішень в рамках всього портфеля з урахуванням обсягів та видів ресурсів;

3) моніторингу ефективності портфеля рішень;

4) управлінні портфелем рішень.

У плануванні рішень використовуються такі підходи:

1) бюджетний – реалізується в ув'язці локальних стратегій рішень із загальним бюджетом організації та його складовими. Кожен з розділів плану містить

неформалізовані положення і формалізовані параметри у вартісному чи якісному вигляді. Підведення вартісних характеристик розділів під єдиний бюджет здійснюється в заключному розділі – фінансово-економічному плані розробки, прийняття та реалізації рішення;

2) сценарний – заснований на тому, що розробці, прийняттю та реалізації управлінського рішення властива множинність варіантів здійснення, реалізована складанням різних сценаріїв розвитку подій, що є однією з форм обліку невизначеності. Планове рішення – ітеративний процес присвоєння показниками діапазону значень з урахуванням відповідних зовнішніх і внутрішніх факторів з метою підбору найбільш оптимальних. Кожна комбінація значень дає свій, відмінний від інших результат, або сценарій;

3) системний підхід полягає у взаємозв'язку і узгодженості змін залежних параметрів при зміні ключових керуючих параметрів і проявляється у прагненні до стійкості всієї структури портфеля рішень, а не окремих його елементів. У постановці цілей конкретного рішення враховуються наявні цілі організації, стан і прогнози їх реалізації.

Цілі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень формуються шляхом побудови "дерева" цілей, виходячи із суті головної мети і можливих її складових. При побудові "дерева" цілей слід виходити з того, що всі цілі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень за їх призначенням в керованому процесі можна розділити на наступні групи:

- Інтегровані – встановлення оптимальних одиниць цілей для всього процесу розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення;

- Кінцеві – відбивають досягнення певних результатів реалізації рішення. У "дереві" цілей цей вид пов'язаний з конкретними завданнями і їх комплексами;

- Альтернативні – показують можливі варіанти розвитку ситуації та її змін в тому чи іншому напрямку;

- Функціональні – визначають галузь діяльності функціональних підрозділів системи управління, що беруть участь у процесах розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення. В їх основі – спеціалізація підрозділів управління і керівників (та, що склалася і планована);

- Проміжні – визначають використання допоміжних засобів і підрозділів у досягненні кінцевих цілей рішення. Такими цілями можуть бути, наприклад, поліпшення контролю стану навколишнього середовища; створення інспекції з якості на всіх етапах реалізації рішення, поліпшення технічного обслуговування обладнання організації;

- Обмежувальні – цілі, які ставлять певні умови в досягненні інших цілей. Наприклад, прискорення проведення робіт з реалізації того чи іншого програмного заходу, стандартизація та уніфікація процедур і документів. Особливість цих цілей полягає у тому, що вони можуть мати тільки одну "гілочку", тобто поширюватися тільки по одному рівню "дерева" цілей.

"Дерево" цілей розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення будується в два етапи.

1. Усі цілі групуються за вищевказаними ознаками і будується допоміжне "дерево". Його особливість – наявність альтернативних цілей, а отже, вершин у графі типу "або". Наприклад, використання того чи іншого варіанту рішення, або створення принципово нового варіанту.

2. Будується основне "дерево" цілей розробки, прийняття та реалізації рішення. Воно відображає трансформацію цілей по ієрархічних рівнях. На верхньому рівні розташовуються скоригована генеральна мета і генеральні стратегії, на нижньому рівні – інтегровані цілі для програми розробки, прийняття та реалізації рішення в цілому і заходи щодо досягнення генеральної мети.

Основні принципи і методи програмування процесів розробки та реалізації рішень мало відрізняються від аналогічної функції в управлінні іншими процесами організації: виробництвом, наданням послуг, будівництвом тощо. Форма програми може бути будь-якою, прийнятою в даній організації, в тому числі табличній або графічній формі.

Таблична форма плану містить такі реквізити: код роботи, її зміст, терміни виконання, виконавець (виконавці), відповідальний виконавець або керівник по кожному блоку робіт, передбачених програмою. Переваги табличній формі – наочність, простота складання та коригування, зручність обробки на ПК тощо. Основний недолік – таблична форма не дозволяє відобразити зв'язки між різними роботами з розробки та реалізації рішення, і тому може ефективно застосовуватися тільки для порівняно простих рішень.

Графічна форма дає можливість поетапно простежити реалізацію того чи іншого варіанту рішення і спрогнозувати досягнення відповідних результатів (кінцевих, проміжних). Крім того, графік дозволяє наочно уявити і проаналізувати взаємозв'язки між виконавцями та роботами, організувати ефективний контроль ходу реалізації рішення.

Лінійний графік – це горизонтальна лінійна діаграма, на якій роботи програми видаються протяжними за часом відрізками, характеризуються датами початку і закінчення, затримками і, можливо, іншими тимчасовими параметрами.

Істотними недоліками традиційних календарних графіків є:

- нездатність повною мірою відображати взаємозв'язку окремих операцій;
- недостатня гнучкість лінійної моделі;
- труднощі її коригування при змінених умовах;
- обмежені можливості прогнозування подальшого ходу робіт, які є факторами,

що знижують ефективність процесу управління.

Мережеві графіки вільні від цих недоліків, легко піддаються обробці на ПК і дозволяють більш ефективно здійснювати планування, координацію, контроль і управління процесами розробки та реалізації управлінських рішень.

Мережевий графік містить два основних елементи: подія (початок чи закінчення роботи) – відображається у вигляді кола, а сама робота – у вигляді стрілки між подіями. Робота є передбачений планом рішення процес, що вимагає витрат часу і ресурсів. У роботу також входить процес очікування (процес, що вимагає витрат часу без витрат інших ресурсів). У графіку він, як правило, відбивається штриховий стрілкою. Перекладений на матрицю мережевий графік називається мережевою матрицею, яка більш повно відображає складові програмованого процесу.

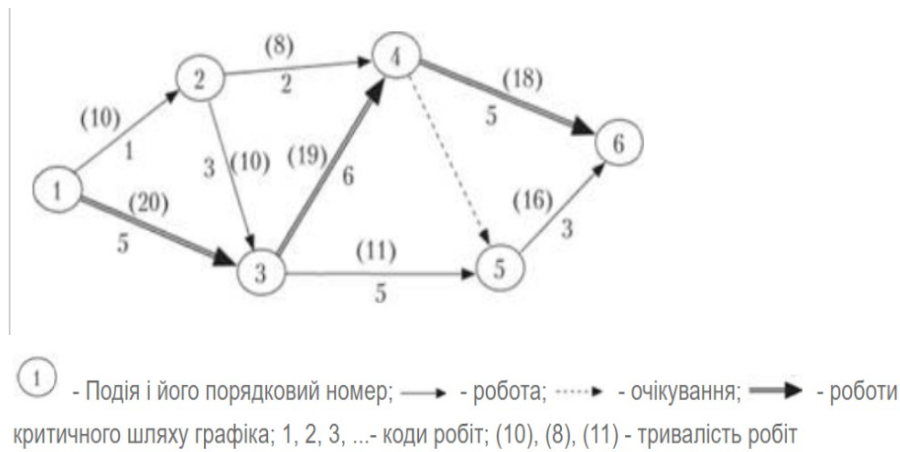


Рис. 10.1. Приклад мережного графіка

Основними елементами мережного графіка є: подія, робота, вихідне подія, завершальна подія, шлях, критичний шлях. Критичний шлях визначає найбільшу допустиму тривалість виконання сукупності робіт для досягнення певного результату. Знаходяться на критичному шляху роботи виділяються іншим кольором або потовщеною лінією.

Реалізація управлінських рішень

Досить часто найбільш слабкою ланкою процесу ухвалення рішень виявляється етап їх реалізації. Вважається, оскільки наказ (розпорядження, вказівка тощо) підписаний, то відповідальність за результат справи автоматично перекладається на виконавців і що він буде виконаний.

Утім, жодна організація неможлива без методики (програм / проектів / планів) реалізації рішень (може бути зафіксована у формі регламентів, положень, інструкцій тощо), необхідних для координації дій її структурних підрозділів чи окремих посадових осіб. Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому жорстко прописані зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідний час і ресурси, вимоги до якості, виконавців, загальні і проміжні результати рішення тощо.

Реалізація рішення полягає в організуванні виконання рішення, аналізі і контролі процесу виконання, здійсненні зворотного зв'язку (рис 10.2).

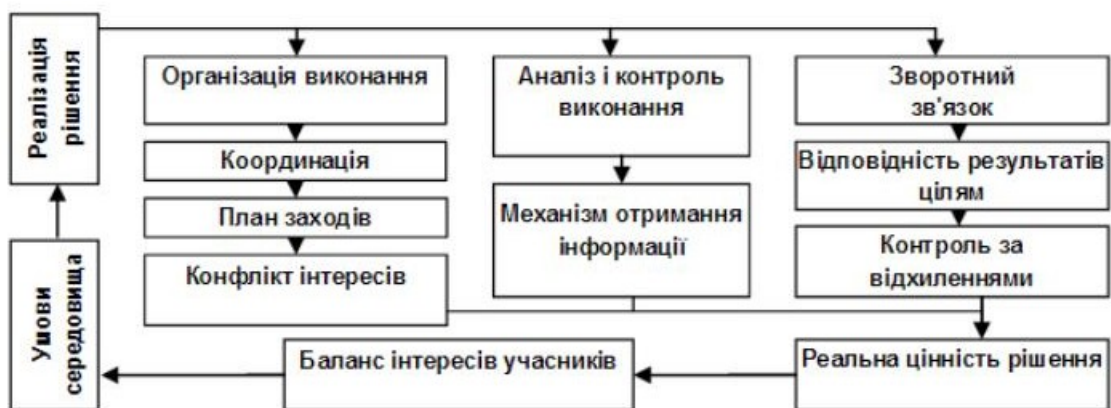


Рис. 10.2 Алгоритм реалізації рішення

Виконання рішення передбачає координацію зусиль багатьох людей. Тому даний етап має складатися як правило з декількох кроків: план заходів; розподіл повноважень і обов'язків серед учасників, що реалізують рішення, тощо.

Успішне здійснення кожного із елементів процесу реалізації управлінських рішень (рис. 10.3) передбачає наявність у особи відповідальної за реалізацію рішення спеціальних знань, умінь і навичок.



Рис. 10.3 Взаємозв'язок елементів реалізації управлінського рішення

Особа відповідальна за реалізацію рішення – це особа або група осіб чи організація (керівник або група керівників підприємства), яким доручена реалізація прийнятого рішення.

Вважається доцільним виділити в структурі механізму реалізації управлінського рішення п'ять складових: суб'єкти реалізації рішень, цільова, методична, процесна та забезпечуюча.

До суб'єктів реалізації управлінського рішення слід відносити менеджерів середнього та нижчого рівнів, тобто тих осіб, які отримують прийняті рішення від менеджерів вищого за них рівня, передають ці рішення на нижчий рівень управління та безпосередньо виконавцям, яких обирають для виконання того чи іншого управлінського рішення. Відповідні менеджери деталізують прийняті рішення та здійснюють оперативне управління, моніторинг і контроль виконання управлінського рішення.

Цільова складова передбачає дотримання в процесі реалізації управлінських рішень цілей, які відповідають цілям, що забезпечують виконання функціональних цілей та стратегії організації. На етапі виконання кожне з виконаних рішень аналізується з метою дотримання поставлених цілей, від яких залежить рівень реалізації стратегії.

Методична складова визначає, яким вимогам та принципам має відповідати процес реалізації рішень та за допомогою яких інструментів управління цей процес буде виконано.

Успішна реалізація управлінських рішень передбачає дотримання таких вимог.

1. Пріоритетність визначає послідовність виконання завдань, яка найбільшою мірою відповідає їх значущості, першочерговості, забезпеченню ресурсами тощо.

2. Ефективність організації виконання рішень обумовлена раціональним використанням ресурсів для досягнення результатів.

3. Економічність визначається найменшими витратами на реалізацію рішення.

4. Ініціативність відповідального за найшвидше виконання рішення з найменшими витратами часу.

5. Зацікавленість керівників та виконавців у досягненні поставлених завдань через мотивацію та стимулювання працівників.

6. Ієрархія у виконанні рішень визначається делегуванням повноважень щодо реалізації УР на тому управлінському рівні, який безпосередньо володіє необхідними повноваженнями та ресурсами.

7. Конкретність характеризується чіткою та однозначною постановкою завдання та шляхів і строків реалізації рішення.

8. Командна робота дозволяє оперативно виконувати ті рішення, реалізація яких пов'язана з діяльністю декількох працівників.

9. Науковий підхід до виконання поставлених завдань.

Методи реалізації управлінських рішень, які є одним із важливих елементів механізму виконання управлінських рішень, доцільно поділити на три групи: організаційні, мотиваційні та методи оцінки ефективності (рис. 10.5).

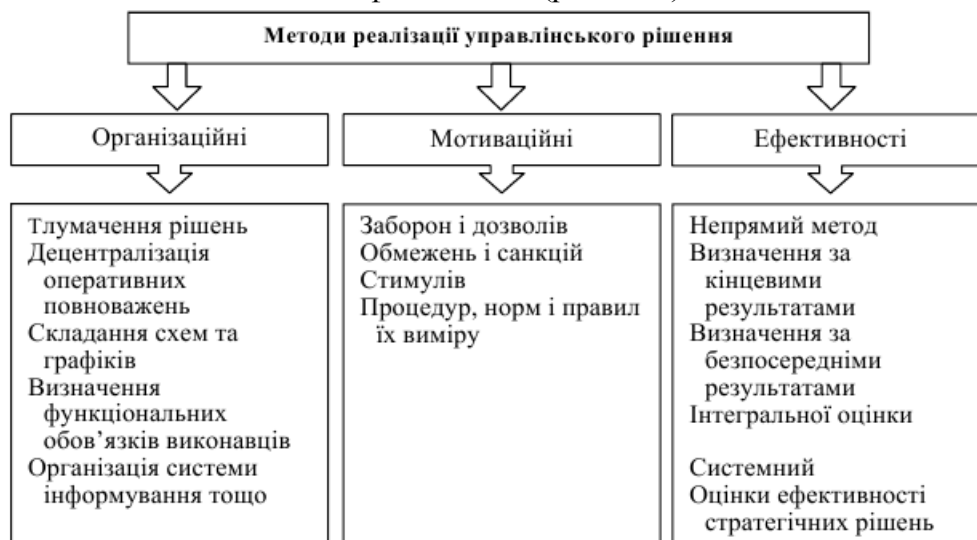


Рис. 10.5 Методи реалізації управлінських рішень

Як видно з рис. 10.5, перші дві групи методів належать безпосередньо до класичного менеджменту. З позицій економіки найбільшу цікавість викликають методи, які оцінюють ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень, серед яких найбільш поширеними є непрямий метод, методи визначення за кінцевими результатами та визначення за безпосередніми результатами. В основу цих методів покладено твердження про те, що ефективність досягається за рахунок отримання максимальних результатів за мінімальних витрат.

Використання методики інтегрального оцінювання управлінських рішень, яку запропоновано М.П. Політило, є дискусійним. Значна кількість розрахунків заснована на бальних оцінках (виконання цілей управлінського рішення, узгодженість управлінського рішення з іншими управлінськими рішеннями, оцінка зміни конфліктності та коефіцієнти вагомості складових інтегрального показника) ставить під сумнів достовірність отриманих розрахунків.

Має певні переваги системний метод В.В. Томилова, який ефективність реалізації управлінських рішень визначає сумою отриманих ефектів, а саме прирощення прибутку від реалізації функціональних стратегій. Недоліком цього методу є розрахунок складових виключно за отриманим прибутком.

Таким чином, жоден із проаналізованих методів оцінки реалізації управлінського рішення не може бути використаним для оцінки ефективності виконання рішень, пов'язаних з реалізацією стратегії (особливо що стосується організацій соціального сектора), а питання оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у цей час ще потребують доопрацювання.

Виділяють два аспекти методів оцінки ефективності реалізації управлінських рішень – цільовий і витратний. Цільовий аспект відображає міру досягнення організацією поставлених цілей, а витратний – економічність способів перетворення ресурсів у результати діяльності. Оскільки визначення цілей і методів їх досягнення є стратегічним завданням організації, справедливо цільову ефективність трактувати як стратегічну.

Під стратегічною ефективністю реалізації управлінських рішень слід розуміти ступінь відповідності функціонування організації обраній корпоративній стратегії, а також її функціональним складовим: стратегії досягнення результатів, фінансовій, соціальній, кадровій, організаційній, маркетинговій, інвестиційній стратегіям. Як наслідок, загальний критерій ефективності реалізованих управлінських рішень має відображати як результати реалізації загальної корпоративної стратегії, так і підпорядкованих їй функціональних складових.

Ефективне функціонування механізму реалізації управлінських рішень неможливе без організованої належним чином забезпечуючої складової.

Інформаційне забезпечення є однією зі складових, що дозволяють втілити в життя процес реалізації управлінського рішення, та обумовлене необхідністю проведення значної кількості розрахунків; забезпечення збору, накопичення, зберігання і коригування інформації; значною трудомісткістю завдань прийняття рішення та робіт щодо його реалізації, характером певних інформаційних процесів, що постійно повторюються.

Компетенційне забезпечення в механізмі реалізації управлінських рішень має дуже важливе значення, оскільки, по-перше, реалізація рішень потребує наявності певних компетенцій персоналу; по-друге, ці компетенції обумовлюють своєчасне та ефективне виконання рішень.

Організаційне забезпечення передбачає створення такої організаційної структури, яка здатна швидко реагувати на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, бути гнучкою, певною мірою універсальною, націленою на реалізацію поставлених завдань та прийнятих рішень.

Наявність усіх видів потрібних ресурсів, можливість їх залучення в необхідному розмірі та послідовності зумовлюють виділення ресурсного забезпечення в механізмі реалізації управлінського рішення.

Контроль, облік і аналіз процесів реалізації управлінських рішень

Найважливіша роль в управлінні розробкою та реалізацією рішень належить функції "контроль". Контроль як функція управління являє собою процеси спостереження за параметрами керованого об'єкта (керованої системи) і зовнішнього середовища, їх станом і змінами, а також виявлення наднормативних відхилень від планових і організаційних значень (кількісних і якісних).

Контролю підлягають усі керовані параметри об'єкта управління, склад і значення яких встановлюються в процесах планування й організації. Це визначає необхідність при формуванні системи контролю визначати методи і частоту отримання та реєстрації інформації про фактичну величиною керованих (контрольованих) параметрів.

Первинний контроль і облік здійснюються при безпосередньому контакті суб'єкта та об'єкта управління, тобто на нижньому рівні управління даним об'єктом, процесом, ресурсом, параметром.

У технологічному циклі управління ці функції реалізуються в основному в процесі контролю виконання та прогнозування результатів (контрольний блок). У складі технологічного циклу розробки, прийняття та реалізації рішень контроль є керованим процесом, виконуваним певними працівниками та підрозділами організації. У той же час контроль – одна з функцій управління всіма процесами розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення (контроль процесів контролю).

Функції обліку та аналізу в циклах управління йдуть за контролем. Облік – це формування моделі фактичного стану і минулої поведінки керованого об'єкта і зовнішнього середовища, створення інформаційної бази аналізу, розробки та реалізації рішень. Зіставлення параметрів цієї моделі з плановою і нормативною є основою виявлення наднормативних відхилень, що характеризують ситуації для аналізу. Аналіз – виявлення причинно-наслідкових зв'язків таких відхилень і визначення необхідності і терміновості розробки та прийняття рішень, які б допомогли усунути їх. Можливі наслідки ситуації, їх імовірність та шляхи розвитку – підстави для визначення необхідності та терміновості вирішення даної ситуації. Рішення має бути спрямоване на усунення або локалізацію причин (факторів), що її викликали. Таким чином, система управління процесами розробки прийняття та реалізації рішень в організації повинна мати розвинену систему їх контролю, обліку та аналізу і базуватися на постійно поновлюваних нормах і нормативах, які є результатом здійснення функції нормування.

По етапах процесу розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення контроль поділяється на попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль здійснюється перед початком робіт з реалізації всієї програми та окремих їх комплексів (етапів реалізації програми). Його основне завдання – уточнення формулювання цілей, методів їх досягнення, виявлення наявності всіх необхідних передумов для виконання завдання у встановлені терміни. На етапі попереднього контролю перевіряється наявність і якість трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних ресурсів, необхідних для виконання робіт програми розробки, прийняття та реалізації рішення.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт з реалізації планів і програм розробки, прийняття та реалізації рішень з моменту їх початку до повного завершення. У його рамках проводяться вимірювання фактичних параметрів ходу процесів розробки, прийняття та реалізації рішень, виявлення та оцінка їх відхилень від планових завдань, регламентів, норм і нормативів з метою визначення необхідності коригування планів для досягнення бажаного (запланованого) кінцевого результату.

Фундаментом всієї системи контролю, обліку та аналізу виступає оперативний контроль, який утворює спільно з функціями регулювання, оперативного обліку, аналізу та планування цикл оперативно-диспетчерського управління, що забезпечує необхідною інформацією інші цикли та реалізацію результатів виконання цих функцій. Це положення вимагає формування в організації системи оперативно-диспетчерського управління

процесами розробки, прийняття та реалізації рішень, виконанням функцій якої в більшості вітчизняних організацій більшу частину свого робочого часу зайняті керівники всіх рівнів управління організацією на шкоду роботам тактичного і стратегічного управління.

Заключний контроль або контроль результатів здійснюється за кожним управлінським рішенням після його реалізації або після виконання програм щодо його розробки, прийняття і реалізації і за сукупністю реалізації рішень в даному управлінському періоді. На етапах розробки та прийняття рішення оцінюється його якість і очікувана ефективність, а на етапі реалізації – фактична ефективність. На основі даних заключного контролю проводиться оцінка впливу факторів на отриманий результат, виявлення та оцінка можливостей його поліпшення в майбутньому. За результатами заключного і поточного контролю визначається ступінь участі працівників у вирішенні конкретної проблеми, форми і розміри їх заохочення.

Останніми роками все більшого поширення набуває управлінський контролінг. Його поява пов'язана з необхідністю прийняття рішень в умовах динамічності ринкових відносин. Управлінський контролінг – постійний процес контролю досягнення цілей, починаючи з рівня контролю діяльності співробітників, і до рівня контролю показників діяльності підрозділів, і всієї організації в цілому. Він інтегрує в єдину систему облік, планування, контроль і аналіз на основі цілей функціонування. Основою контролінгу є поточне зіставлення планових, нормативних і фактичних показників. Його мета – дати можливість управлінням всіх рівнів контролювати досягнення цілей і тим самим домагатися ефективності як в оперативному режимі, так і в стратегічній перспективі.

Стратегічний контролінг покликаний надавати допомогу особам, що приймають рішення у прийнятті рішень щодо ефективного використання переваг організації та створенню нових потенціалів успішної діяльності в перспективі. Служба стратегічного контролінгу виступає в якості внутрішнього консультанта таких осіб при розробці стратегії, стратегічних цілей і завдань. Вона поставляє необхідну для прийняття та реалізації рішень інформацію. До основних методів контролю реалізації рішень у рамках стратегічного контролінгу можна віднести портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз кривої досвіду, аналіз сильних і слабких сторін, стратегічних розривів, метод сценаріїв тощо.

Тема 11. Методологічні підходи до розробки управлінських рішень

Методологія – вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності. Є й інше визначення, згідно з яким методологія – вчення не просто про засоби, методи мислення та діяльність, а й про форму організації життєдіяльності людей. Усе це свідчить вплив методології на життєдіяльність людини і особливо на систему прийняття рішень.

Необхідність у методологічному забезпеченні ухвалення рішення підтверджується практикою управлінської діяльності всього світового співтовариства. Сучасні ідеї про статус методології тісно пов'язані з кризою основ класичного природознавства, що виявилось на початку ХХ ст. Подолання кризи, пов'язане з необхідністю перегляду підходів до розвитку науки, норм пізнання та засобів наукової діяльності, продемонструвало об'єктивну потребу в методології як діяльності, зверненої до самого пізнання. Один із засновників сучасної вітчизняної психології Л. Виготський наголошував на необхідності цілеспрямованого керівництва з боку методології, називаючи її філософією спеціальних дисциплін. На його думку, функціональне місце та

значення методології в “організмі” науки ті ж, що й скелета в організмі живої істоти. Цей принципово методологічний “скелет” забезпечує єдність та цілісність наукових систем.

Об'єкти управління (соціальні системи), як правило, складні, вивчаються різними науками, що мають специфічні предмети, та особи, які приймають управлінські рішення, повинні їх системно враховувати. Спільна робота різних спеціалістів призвела до необхідності розвитку форм міждисциплінарної комунікації та комплексного поліпредметного мислення. Це сприяло пошуку відповідного методологічного забезпечення. Обґрунтовано думку, що людині необхідне мислення, яке прийде на зміну науковому та філософському, тобто. методологічне мислення. Наукове мислення, поділене на безліч ізольованих автономних наукових предметів (наук), призвело до розриву зв'язків між ними, що не дає цілісної наукової картини світу. Існує біологічна, соціологічна, навіть математична картина світу, але відсутня цілісна. І, мабуть, тому, ухвалюючи управлінські рішення, які призводять до катастрофічних наслідків, сучасні керівники широким дивуються і не можуть зрозуміти, як це сталося.

У сучасній методології розрізняють два основні підходи у реалізації методологічної функції при вирішенні проблем теорії та практики: натуралістичний та системодіяльний.

Натуралістичний підхід покладено основою методологічного забезпечення останні сто років, і йому наука завдячує усіма своїми основними успіхами, але він є причиною відсутності цілісної наукової картини світу, яку згадувалося вище.

Системодіяльний підхід повинен замінити натуралістичний, удосконалити його методологічне забезпечення, ніби увібравши його в себе.

Натуралістичний підхід, з одного боку, враховує особливості функціонування свідомості людини, яка фіксує лише об'єкт дослідження, зосереджується лише на ньому, лише його і бачить. З іншого боку, натуралістично організоване свідомість не помічає найскладніших структур мислення та діяльності, не усвідомлює взаємозв'язків і відносин об'єкта, що спостерігається, з навколишнім середовищем, того, що об'єкт дослідження включений у уявну діяльність і є її функціональним елементом. Ще І. Кант доводив, що бачимо те, що знаємо. Для цієї форми розумової діяльності це означає, що ми отримуємо результати дослідження, що характеризують не об'єкт природи чи об'єкт прийняття рішення, а результат нашого мислення, що базується на нашому досвіді (на основі інформації нашої моделі світу). Це важливий недолік натуралістичного підходу.

Перехід до системодіяльного підходу пов'язаний із зміною в структурі та формах організації мислення та мислєдїяльності, з необхідністю комплексного підходу до дослідження складних об'єктів. Результати досліджень показують, більшість відкриттів зроблено з кінця різних наук. Найефективніші управлінські рішення приймалися тоді, коли особи, відповідальні них, враховували складність об'єкта управління, поліпредметний характер результатів його досліджень. Важливо те, що перехід до системодіяльному підходу вимагає скасування інших підходів до вивчення об'єктів – психологічних, соціологічних, логічних тощо.

Однак ці підходи необхідно правильно організувати, що досягається за рахунок методологічних форм, які дають змогу отримати багатостороннє, багатопланове, багатопредметне уявлення про об'єкт ухвалення рішення. Для аналізу об'єкта управління, цілісного результату прогнозування його розвитку системодіяльний підхід дає можливість поєднувати результати, отримані представниками різних професій.

Ці можливості системодіяльного підходу пояснюються тим, що з позицій його предметом методології, який відрізняється від предметів інших конкретних наук, є

людська діяльність, мислення, або, точніше, вся діяльність людства. Інакше кажучи, предметом методології є теорія людської діяльності.

Таким чином, методологічна відмінність між натуралістичним і системодіяльним підходами проявляється у відмінності способів онтологічного бачення та уявлення світу, засобів та методів розумової роботи. Стосовно теорії прийняття рішень - це різні технології у підході до прийняття рішень.

Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень

Ефективність і якість управлінського рішення визначається, насамперед, обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів. Аналіз теорії та практики управління дозволяє виявити необхідність і можливість застосування багатьох наукових підходів, найбільш поширеними з яких є системний та ситуаційний.

Системний підхід – це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, котрий базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їх розвитку, показників та стандартів роботи.

Системний підхід передбачає визначення основних елементів в організації та необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є.

Основне завдання при системному підході – виявлення й вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

У дослідженні систем використовують такі основні поняття:

- система (підсистема) – сукупність елементів і зв'язків між ними;
- елемент – найпростіша частина системи, що виконує специфічну функцію;
- зв'язок – з'єднання між елементами, яке впливає на поведінку окремих елементів і системи в цілому;
- ієрархія системи – це розташування її підсистем або елементів за певним порядком від вищого до нижчого.

Системний аналіз передбачає аналітичну розробку елементів системи і дотримання основних принципів:

- виявлення та чітке формування конкретної кінцевої мети;
- розгляд проблеми як цілісної єдиної системи з аналізом наслідків і взаємозв'язків кожного окремого рішення;
- виявлення та аналіз можливих альтернатив досягнення мети;
- конкретизація цілей окремих підрозділів (підсистем), які не повинні вступати в конфлікт з метою всієї організації (системи);
- виявлення в системі різноякісних зв'язків та їх взаємодій із засобами досягнення, зовнішнім середовищем і потребами в ресурсах;
- розгляд системи з позицій “чорного ящика” тощо.

Системний підхід потребує різнобічний аналіз об'єкта, але при цьому можуть бути виділені три основні етапи системного аналізу:

1. Вивчення ступеня організованості об'єкта як складної системи (морфологічний опис системи). На цьому етапі проводиться: аналіз проблеми (з'ясовується склад, властивості, зв'язки елементів та їх розвиток у часі); визначення системи (формулювання завдань, визначення об'єкта й елементів дослідження); аналіз структури системи.

2. Вивчення законів внутрішнього й зовнішнього функціонування (функціональний та інформаційний описи). Об'єкт розглядається як елемент (підсистема) більш великої та складної системи, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. При цьому здійснюється: формулювання загальної мети і стратегії системи, визначення цілей підсистем, виявлення та оцінка ресурсів, зв'язків зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Вивчення походження і шляхів розвитку об'єкта, перспектив його подальшого існування (генетико-прогностичний опис). На цьому етапі здійснюється: аналіз і прогноз розвитку системи, оцінка цілей, розробка та аналіз варіантів досягнення цілей системи, реалізація кращих варіантів із подальшим виявленням недоліків та проектуванням заходів удосконалення системи.

Спільним для всіх методик системного аналізу є формування варіантів розв'язання завдання та вибір кращого з них. На кожній стадії дослідження, від інтуїтивної постановки проблеми до вибору оптимальних рішень за допомогою математичних та інших методів, використовуються різноманітні наукові методи й прийоми залежно від складності виконуваних завдань.

Цінність системного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді питання про прийняття рішень. Відповідно до системного аналізу виділяють три типи проблем.

1. Добре структуровані проблеми – кількісно виражені, піддаються математичній формалізації та вирішуються з використанням формальних методів (методи математичного моделювання, теорія масового обслуговування, імітаційне моделювання тощо).

2. Неструктуровані проблеми – такі, ознаки і характеристики яких описано якісно, при цьому кількісні залежності між ними невідомі або їх складно виявити. Ці проблеми розв'язуються за допомогою неформальних процедур – евристичних методів, методу побудови сценаріїв тощо.

3. Слабоструктуровані проблеми – змішані, містять якісні та кількісні показники, причому якісні категорії домінують. Для їх розв'язання застосовують системний аналіз, теорію ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування) тощо.

Ситуаційний підхід один з найбільш перспективних у сучасному управлінні. З одного боку, ситуаційний аналіз належить до найбільш розроблених інструментів послідовного, комплексного аналізу ситуацій прийняття важливих управлінських рішень. З іншого – дозволяє виявити основні тенденції та впливи на динаміку розвитку ситуації.

Ситуаційний підхід дозволяє менеджеру приймати рішення, ґрунтуючись на аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни, а не виходячи з традиційного принципу спроб і помилок. Це робить підхід більш ефективним і дозволяє часто уникати значних втрат ресурсів та часу. В основу ситуаційного підходу покладено ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз – це комплексні технології підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення, які базуються на аналізі окремо взятої управлінської ситуації. Крім того, технології ситуаційного аналізу дозволяють не тільки обґрунтовано приймати довгострокові управлінські рішення, але й корегувати стратегічні цілі організації.

Ситуаційний аналіз передбачає, що, хоча в діяльності організацій є багато чого спільного, кожна ситуація унікальна й управлінське рішення необхідно приймати конкретно для ситуації та для об'єкта управління в цей момент.

Методологія ситуаційного підходу виходить із того, що управлінець повинен:

- оволодіти засобами професійного управління (розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, методів планування й контролю, кількісних методів прийняття рішень) і сучасними технологіями ситуаційного аналізу;

- передбачати можливі наслідки прийнятих рішень – як позитивні, так і негативні від застосування певної методики або концепції;

- правильно інтерпретувати ситуацію з виділенням найбільш важливих факторів і оцінкою наслідків їх змін;

- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями для досягнення мети найбільш ефективним шляхом;

- приймати ефективне рішення.

Центральна роль у ситуаційному підході належить визначенню ситуаційних змінних (факторів), які мають суттєвий вплив на розвиток ситуації.

Основні змінні, які потребують уваги управлінців, – це мета, структура, завдання, технологія та люди. Розглянемо їх детальніше.

1. Мета. Організацію можна розглядати як засіб досягнення мети, який дозволяє виконувати колективно те, чого неможливо досягти лише індивідуальними зусиллями. Цілі є конкретними бажаними результатами, яких прагне досягти організація. Цілі підрозділів у різних організацій, що виконують схожу діяльність, будуть ближчими між собою, ніж цілі підрозділів в організаціях, що провадять різні види діяльності. Наприклад, цілі підрозділу соціальних допомог ОПВ певної громади будуть ближчими до цілей того ж підрозділу іншої громади, ніж до цілей організаційного підрозділу тієї самої громади.

2. Структура. Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління й підрозділів, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

3. Завдання. Завдання – це робота або частина роботи, що має бути виконана встановленим способом у певні терміни. Завдання видаються працівникам, які функціонально відповідальні за певні процеси.

4. Технологія. Технологію визначають як засіб, що використовується для перетворення ресурсів на новий товар. Це важливий компонент для багатьох компаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

5. Люди. Виділяють три основних аспекти людського фактору в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Використання ситуаційного підходу базується на альтернативності досягнення однакових цілей, що має враховуватися в розробці управлінського рішення.

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Реферативна робота

(вид індивідуального завдання)

№ з/п	Назва індивідуального завдання та (або) його розділів	Терміни виконання (на якому тижні)
1.	Аналіз управлінських рішень	16
2.	Відповідальність при прийнятті управлінських рішень	16
3.	Інформаційні технології для прийняття управлінських рішень	16
4.	Інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень	16
5.	Культура проблематизації в практиці прийняття рішення	16
6.	Людський фактор щодо розробки та прийняття рішень	16
7.	Методи виявлення проблем	16
8.	Методи економічного обґрунтування управлінських рішень	16
9.	Методи прогнозування управлінських рішень	16
10.	Методи соціально-психологічного обґрунтування управлінських рішень	16
11.	Методологія ухвалення управлінського рішення	16
12.	Місце прийняття управлінських рішень у системі управління	16
13.	Моделі прийняття рішень (класична, ірраціональна, поведінкова).	16
14.	Моделювання при прийнятті управлінських рішень	16
15.	Мотивація при прийнятті управлінських рішень	16
16.	Організація як управлінська функція при прийнятті управлінських рішень	16
17.	Основи теорії прийняття рішень	16

1 8.	Особливості розробки і прийняття стратегічного рішення	16
1 9.	Планування при прийнятті управлінських рішень	16
2 0.	Портфель управлінських рішень та принципи його складання	16
2 1.	Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику	16
2 2.	Принципи, що впливають на розробку і реалізацію прийнятих управлінських рішень	16
2 3.	Прогнозування при прийнятті управлінських рішень	16
2 4.	Психологічний аспект прийняття управлінських рішень	16
2 5.	Роль і зміст управлінського аналізу в управлінні організацією	16
2 6.	Стратегічний контролінг при прийнятті управлінських рішень	16
2 7.	Технологічні особливості рішення завдань і проблем в управлінні	16
2 8.	Технологічні рівні ієрархії розробки та прийняття рішень	16
2 9.	Умови внутрішнього середовища для прийняття управлінських рішень	16
3 0.	Умови зовнішнього середовища для прийняття управлінських рішень	16

МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ

Методами навчання у викладанні навчальної дисципліни «Технологія прийняття управлінських рішень» є:

- словесні (бесіда, дискусія, лекція, робота з книгою);
- наочні (ілюстрація практичними прикладами);
- самостійне навчання студентів на основі розробленого для курсу комплексу навчально-методичних матеріалів;
- практичні (практичні вправи, робота в малих групах).

Активні методи навчання, які застосовуються: дискусія та дебати; колоквиум; мозковий штурм; проблемні методи; навчальні, ділові та рольові ігри.

Методами контролю у викладанні навчальної дисципліни «Технологія прийняття управлінських рішень» є усний та письмовий контроль під час проведення поточного та семестрового контролю.

Поточний контроль реалізується у формі опитування, виступів на практичних заняттях, тестів, виконання індивідуальних завдань, проведення контрольних робіт.

Контроль складової робочої програми, яка освоюється під час самостійної роботи студента, проводиться:

- з лекційного матеріалу – шляхом перевірки конспектів;
- з практичних занять – за допомогою перевірки виконаних завдань, рішення ситуаційних завдань під час заняття, виконання індивідуального самостійного завдання (реферату за обраною темою).

Семестровий контроль проводиться у формі заліку відповідно до навчального плану в обсязі навчального матеріалу, визначеного навчальною програмою та у терміни, встановлені навчальним планом.

Результати поточного контролю враховуються як допоміжна інформація для виставлення оцінки з даної дисципліни.

Студент вважається допущеним до заліку з навчальної дисципліни за умови повного відпрацювання усіх практичних занять, передбачених навчальною програмою з дисципліни.

ЗАПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Адміністративна модель прийняття управлінських рішень.
2. Актуальність методології в системі прийняття управлінських рішень.
3. Види аналізу проблем.
4. Визначення потреби організації в персоналі та шляхів його залучення.
5. Вимоги до управлінських рішень.
6. Відповідальність при прийнятті управлінських рішень.
7. Джерела управлінської інформації.
8. Експертні оцінки в системі евристичних методів.
9. Етапи інформаційного забезпечення прийняття рішень.
10. Інформаційні системи для підтримки автоматизації процесів прийняття управлінських рішень.
11. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень.
12. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень.
13. "Дерево" цілей та ієрархія управління організацією.
14. Кількісні та якісні методи прийняття управлінських рішень та їх види.
15. Класифікація інформаційних систем.
16. Класифікація управлінських рішень.
17. Класична модель прийняття управлінських рішень.
18. Контроль, облік і аналіз процесів реалізації управлінських рішень.
19. Логіко-формалізовані методи прийняття рішень.
20. Людина як суб'єкт прийняття управлінських рішень.
21. Методи обґрунтування управлінських рішень.
22. Методологічні основи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень.
23. Місце людського фактору у процесі прийняття рішень.
24. Моделі прийняття рішень (класична, ірраціональна, поведінкова).
25. Модель мислення людини, що приймає рішення, та фактори впливу на неї.
26. Моделювання як метод дослідження, етапи аналітико-модельних досліджень.
27. Натуралістичний та системно-діяльнісний методологічні підходи.

28. Неформальні аспекти розробки рішень.
29. Організація в прийнятті управлінських рішень.
30. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень.
31. Особливості стилів прийняття управлінських рішень.
32. Підготовка управлінських рішень в системі управління.
33. Планування в прийнятті управлінських рішень.
34. Поняття середовища прийняття управлінських рішень та його різновиди.
 35. Портфель управлінських рішень.
 36. Прийняття рішень за умов визначеності.
 37. Прийняття рішень за умов невизначеності та конфліктів.
 38. Прийняття рішень за умов ризику.
 39. ПриМ-аналіз та GАР-аналіз.
 40. PEST-аналіз.
 41. SWOT-аналіз.
 42. Принципи добору персоналу при прийнятті рішень.
 43. Принципи управлінського аналізу.
 44. Проблематизація як форма прийняття рішень.
 45. Простір управлінського рішення.
 46. Реалізація управлінських рішень та мотивація персоналу.
 47. Реалізація управлінських рішень: складові, вимоги, методи.
 48. Рефлексія та самосвідомість при прийнятті рішень.
 49. Роль і зміст управлінського аналізу в управлінні організацією.
 50. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень.
 51. Стратегічний контролінг реалізації управлінських рішень.
 52. Сутність прийняття управлінських рішень.
 53. Теоретико-ігрові методи.
 54. Умови та рівні прийняття управлінських рішень.
 55. Управління з урахуванням ситуаційних центрів.
 56. Управлінські рішення у сфері мотивації.
 57. Управлінські рішення щодо професійної діяльності працівників.
 58. Управлінські рішення щодо формування вимог до претендентів.
 59. Функції управлінських рішень.
 60. Функціональний аналіз.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

БАЗОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Боровик М.В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
2. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
3. Кушлик-Дивульська О.І., Кушлик Б.Р. Основи теорії прийняття рішень. К., 2014. 94с.
4. Лариса Наливайко, Тетяна Симоненко. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.
5. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник ; за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М. М. Шигун. Житомир : ЖДГУ, 2004. 352 с.
6. Ніколіна І.І. Системи прийняття рішень : Опорний конспект лекцій. Вінниця : Вінницький торговельно-економічний інститут, 2017. 108 с.
7. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Аналітичне забезпечення управлінських рішень». Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2019. 183 с
8. Прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний комплекс дисципліни КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. : М.О. Кравченко, В.Я. Голюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 55 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградський М., Беляєва С., Виноградська А., Шканова О. Управління персоналом : навчальний посібник. К : Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
2. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник ; [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
3. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія ; М.М. Новікова, Н.О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

1. <http://library.kpi.kharkov.ua/>
2. <http://web.kpi.kharkov.ua/>
3. Ефективні методи прийняття управлінських рішень. URL : <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-priynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen>
4. Процес прийняття управлінських рішень. URL : [https://pidru4niki.com/14210923/investuvannya/protses_priynyattya_upravlinskikh_rishen](https://pidru4niki.com/14210923/investuvannya/protsets_priynyattya_upravlinskikh_rishen)

Методичні рекомендації

Укладач:

Грибко Ольга

ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методичні рекомендації з дисципліни

План 2023, п. 581

Підписано до друку _____.
Формат 60x84¹/₁₆. Обсяг 4,95 д.а.
Тираж 20 екз.

Видавництво _____.

Номер державної реєстрації _____
email _____