

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

М. С. Орлів

ПІДГОТОВКА І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

УДК 35.077.6:005.53](076)

О-66

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 1 від 28 лютого 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентові України (протокол № 36 від 16 квітня 2013 р.)*

Автор

М. С. Орлів, кандидат економічних наук, заступник директора Інституту – начальник відділу програмного забезпечення та інноваційних технологій Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Упорядник

Г. І. Бондаренко, головний спеціаліст відділу програмного забезпечення та інноваційних технологій Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Рецензенти :

Л. І. Даниленко, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

Ю. В. Баскакова, кандидат юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ.

Орлів М. С.

О-66 Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлено для самостійної роботи осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, відповідно до професійної програми підвищення їх кваліфікації, розробленої Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України та погодженої Національним агентством України з питань державної служби.

Розглянуто сутність та класифікацію управлінських рішень, моделі та підходи до їх прийняття, розкрито особливості застосування різних методів розробки управлінських рішень залежно від умов, у яких вони приймаються, а також аспекти їх реалізації.

Призначені для використання особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 35.077.6:005.53](076)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентові України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

1. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, що становить основу управлінського процесу.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації.

Управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість [10, с. 20].

На рівні державного управління процес прийняття рішень набуває особливої актуальності, оскільки від їх своєчасності та обґрунтованості залежить не тільки ефективність функціонування окремого органу влади, реалізації державної політики в окремій сфері чи галузі, а також добробут громадян.

Державно-управлінське рішення – це управлінське рішення, що приймається органом державної влади, його керівником з метою визначення і реалізації державних цілей, стратегій, політики, функцій держави, вирішення інших проблем державного рівня.

Таким чином, основними ознаками державно-управлінських рішень є:

- прийняття органами державної влади;
- спрямованість на вирішення проблем державного рівня;
- належність до державно-управлінських відносин;
- оформлення у вигляді законодавчих та інших нормативно-правових актів, політичних рішень (доктрин, стратегій, концепцій), програмно-цільових документів (програм, проектів, сценаріїв, планів), організаційно-розпорядчих рішень (розпоряджень, доручень тощо);
- формування на їх основі державно-управлінських впливів;
- обов'язковість для виконання всіма передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади;
- першочерговість забезпечення необхідними державними ресурсами [17, с. 61].

Управлінські рішення слід розглядати у трьох аспектах:

1) вид діяльності, яка відбувається в керуючій системі й пов'язана з підготовкою, знаходженням, вибором та прийняттям певних варіантів дій (в цьому аспекті управлінські рішення – вид роботи в апараті управління, певний етап процесу управління);

2) варіант впливу керуючої системи на керовану (в такому розумінні управлінське рішення являє собою опис передбачуваного впливу керуючої системи на керовану);

3) організаційно-практична діяльність керівника у керованій системі.

Прийняття управлінських рішень охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї альтернативи з кількох можливих,

мобілізацію організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату.

Таким чином, управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі аналізу альтернатив і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення намічених цілей.

Таким чином управлінське рішення виконує чотири основні функції:

– *забезпечувальна* – визначає шляхи і способи, ресурси і засоби, необхідні для реалізації намічених завдань;

– *скеровуюча* – розробляється виходячи зі стратегії розвитку з урахуванням довгострокової перспективи;

– *координуюча* – визначає роль кожного виконавця та узгоджує їх дії з метою досягнення намічених цілей;

– *мобілізуюча* – забезпечує активізацію виконавців для досягнення намічених цілей.

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати виконання цих функцій. Недооцінка ролі будь-якої з них на практиці призводить до нерозуміння цілей та завдань, які поставлені перед конкретними колективами, неузгодженостей в діях, безініціативності, а також порушення трудової дисципліни [16, с. 12].

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність.

2. Керовані змінні – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення [17, с. 58-59].

Основні вимоги до управлінських рішень:

наукова обґрунтованість – передбачає розробку рішень з урахуванням об’єктивних закономірностей розвитку об’єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об’єкта управління. Застосування наукового підходу дозволяє керівникові з вищим ступенем об’єктивності оцінювати проблемну ситуацію, враховувати наявні ресурси та обмеження, формулювати та аналізувати варіанти рішень, вибирати серед них найбільш оптимальне та передбачати його можливі наслідки. Знання теорії прийняття рішень – це професійна компетентність кожного керівника;

цілеспрямованість – зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов’язану із стратегічними планами розвитку об’єкта управління;

кількісна визначеність управлінського рішення – передбачає встановлення виражених у кількісних показниках результатів реалізації розроблюваного рішення. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно;

дотримання правових норм, на яких базується діяльність усіх служб системи управління – передбачає, що будь-яке управлінське рішення повинне випливати з цих норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи;

оптимальність – зумовлює потребу вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності діяльності: максимум результату при мінімумі витрат;

своєчасності рішень – передбачає прийняття управлінських рішень у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень в об’єкті управління. Своєчасність рішення також пов’язана з додержанням строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання;

комплексність управлінського рішення – передбачає врахування усіх найважливіших взаємозв’язків та взаємозалежностей діяльності організації;

повнота оформлення управлінського рішення – форма його викладу повинна виключати непорозуміння або двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед виконавцями, давати можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, що зумовлюються рішення. Рішення слід формулювати чітко та лаконічно. Разом з конкретними завданнями, діями з реалізації рішення слід вказувати: конкретні способи та засоби виконання дій; строки виконання, склад виконавців, що відповідають за їх реалізацію; порядок взаємодії виконавців; необхідні ресурси; форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; перелік та зміст документів, які відображають хід виконання рішення тощо.

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. Тому використовують різні ознаки для їх групування та класифікації, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень.

Управлінські рішення класифікують за такими основними ознаками:

- за цілями: стратегічні; тактичні; оперативні;
 - за періодом дії: довгострокові; середньострокові; короткострокові;
 - за функціональним змістом: організуючі; координуючі; активізуючі; регулюючі; контролюючі, мобілізуючі;
 - за масштабом виконання: загальні (глобальні); спеціальні (локальні);
 - за умовами прийняття та ймовірністю результатів: в умовах визначеності; в умовах ризику; в умовах невизначеності.
 - за ступінню повторювальності: традиційні; нетрадиційні;
 - за методом розробки: формалізовані; неформалізовані;
 - за характером рішення: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;
 - за формою (способом) прийняття: одноосібні; колегіальні; колективні;
 - за кількістю критеріїв вибору: однокритеріальні, багатокритеріальні.
- Особливості прийняття різних видів управлінських рішень розглянуто далі.

2. МОДЕЛІ ТА ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч факторів. Найважливішими з них є:

ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

час, відведений для прийняття рішення – на практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;

політика організації – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);

ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

Розглянемо детальніше ці ознаки.

Існує три основні умови, за яких приймаються рішення:

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

Стан *впевненості або визначеності* існує, коли керівник точно знає, який буде результат, якщо прийняти і реалізувати те чи інше управлінське рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат певної можливої альтернативи може бути достовірно передбачений, керівник, як правило, вибере альтернативу з результатом, який його задовольняє.

Стан *ризик*у існує, коли керівник має достатньо інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Результати таких рішень не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці.

Стан *непевності* або *невизначеності* – коли керівник не має інформації, що могла б допомогти йому передбачити результат реалізації рішення. Це відбувається тоді, коли фактори, які необхідно врахувати, настільки непрогнозовані, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. А тому ймовірність можливих наслідків неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для рішень, які доводиться приймати в обставинах, що швидко змінюються.

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* (табл. 1):

Таблиця 1

Основні моделі прийняття управлінських рішень

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Суб'єкт прийняття рішення має: – повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; – повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; – раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – прагнення максимізувати кінцевий результат.	Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
Поведінкова модель	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття 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 передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймається без дослідження альтернатив.	

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. Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення:

- має повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення;
- має повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- має на меті максимізацію кінцевого результату.

Така модель найчастіше застосовується при прийнятті програмних (формалізованих рішень).

Формалізоване рішення – це результат виконання раніше визначеної послідовності дій. Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки і економії часу: не потрібно розробляти рішення щоразу, коли виникає відповідна ситуація. Тому доцільно формалізувати рішення для певних регулярно повторювальних ситуацій, розробляючи відповідні правила, інструкції, рекомендації.

Організаційна процедура прийняття і виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає вирішення таких питань:

- 1) на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
- 2) хто готує проект рішення та його обґрунтування;
- 3) з ким погоджується рішення;
- 4) які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
- 5) хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
- 6) хто наділяється правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
- 7) яка форма звітності про виконання рішень;
- 8) хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення наміченої цілі.

При цьому зібрана в ході дослідження інформація має відповідати ряду вимог:

- 1) адекватність інформації потребам управління;
- 2) значущість інформації, що полягає у підвищенні рівня інформованості керівників для прийняття більш обґрунтованого рішення;
- 3) повнота, репрезентативність та достовірність інформації;
- 4) багатоваріантність інформації для розгляду альтернативних рішень;
- 5) ефективність інформації, що оцінюється співвідношенням результатів від прийняття якісних управлінських рішень з витратами на її збір та інтерпретацію.

Для забезпечення цих вимог, у ході дослідження необхідно прийняти рішення про:

- зміст, вид і носії інформації;
- методи збору інформації – первинне дослідження (у вигляді опитування, спостереження, обстеження тощо) або вторинне;
- обсяг інформації – часткова, заснована на випадковому зборі, на основі вибіркової сукупності, або повна інформація на основі суцільного обстеження.

На стадії аналізу та інтерпретації інформації необхідно виявити розходження між тим, що є більш важливим, і тим, що є несуттєвим. Саме це

завдання покладене в якості цілі аналізу за Парето. Цей метод включає ранжирування інформації за типами або причинами проблеми в порядку їхньої важливості, що дозволяє висувати на перший план ті аспекти, за якими прийняття рішень буде особливо корисним.

Аналіз за Парето заснований на явищі, коли відносно небагато причин пояснюють більшість результатів. Це часто називають правилом 80/20: звичайно 80 відсотків проблем або можливостей може бути пояснено 20 відсотками ймовірних причин. Застосування діаграми Парето дозволяє зробити висновок, що проблему можна було найкраще вирішити, концентруючись на найбільш істотних причинах.

Проте, на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття 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 передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття “обмеженої раціональності”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття “досягнення задоволеності”, яке базується на тому, що оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”.

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;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення.

Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень. Залежно від цих факторів він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення.

Інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що називається “шостим почуттям”, і є інтуїтивним рішенням.

Рішення, засноване на досвіді (адаптивне), враховує попередній досвід за аналогією, здоровий глузд. Іноді такі рішення здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не завжди очевидна. Рішення, засноване на досвіді, – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Суб'єкт прийняття управлінського рішення використовує знання про те, що траплялося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому. Найбільш ефективні такі рішення при стабільних умовах, при частому повторюванні ситуації. Перевага даного типу рішень – швидкість прийняття, економічність, оскільки витрати на одержання і обробку інформації є незначними.

Головне розходження між раціональним рішенням і рішенням, заснованим на досвіді, полягає в тому, що перше приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, а не виходячи із минулого досвіду.

Проте, не слід забувати, що зайва раціональність сковує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховуючи неекономічних цілей, тому керівник повинен:

- виявляти гнучкість;
- робити усе відразу;
- експериментувати;
- діяти з високою швидкістю;
- використовувати слабо формалізовані системи (це постулати принципу ефективного управління).

В науці управління виділяють такі **різновиди особистих профілів рішень**:

а) рішення врівноваженого типу властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, що виникає у результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;

б) імпульсивні рішення характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;

в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку;

г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;

д) рішення обережного типу характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

При цьому на прийняття управлінських рішень впливають фактори:

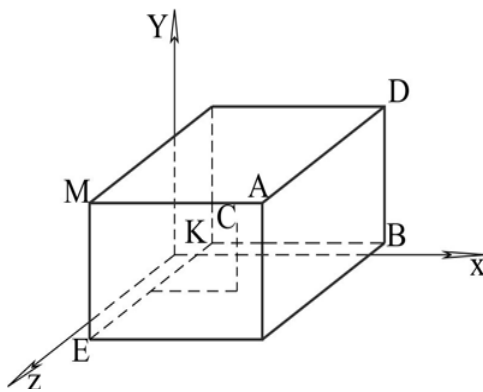
1) особисті оцінки керівника (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо). Кожна людина має свою систему цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, які вона приймає;

2) середовище прийняття рішень, що характеризується більшою чи меншою невизначеністю, а також інформаційні обмеження;

3) організаційні фактори (здатність організації своєчасно перебудуватись відповідно до умов, що змінилися; своєчасність і правильність виявлення проблеми; розподіл прийняття рішень між керівниками різних рівнів управління та ін.);

4) взаємозалежність рішень, оскільки вагомими рішеннями мають значення для організації в цілому, а не тільки для окремого підрозділу.

На рис. 1 зображено тривимірну модель управлінських рішень, побудовану з урахуванням вище розглянутих підходів.



Умовні позначки:

вісь X – досвідний аспект;

вісь Y – логічний аспект;

вісь Z – інтуїтивний аспект;

точка A (10; 10; 10) – стратегічні рішення;

точка B (10; 1; 1) – адаптивні рішення;

точка K (1; 1; 1) – ризиковані рішення;

точка M (1; 10; 10) – інертні рішення;

точка C (5; 5; 5) – врівноважені рішення;

точка D (10; 10; 1) – раціональні рішення;

точка E (1; 1; 10) – інтуїтивні рішення.

Рис. 1. Тривимірна модель управлінських рішень

Точка A (10; 10; 10) символізує стратегічне управлінське рішення, яке є запорукою кваліфікованого вирішення проблеми і передбачає аналіз її сильних та слабких сторін. Прийняття стратегічних управлінських рішень властиво керівникам, які спираються на власний досвід, логіку та інтуїцію, вони вирішують проблему на основі попереднього ретельного вивчення і аналізу умов її виконання. Ці рішення приймає вище керівництво організації після всебічного аналізу відповідної інформації.

Точка B (10; 1; 1) – адаптивне рішення, формується на підставі вмінь, знань, компетентності, набутого досвіду керівника, результату від прийнятих ним раніше рішень. Спираючись на здоровий глузд, управлінець обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Проте це не гарантує, що відібраний варіант рішення буде ефективним.

Точка K (1; 1; 1) – ризиковані рішення приймаються в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність оптимальних шляхів для досягнення бажаних результатів.

Точка M (1; 10; 10) відповідає інертним рішенням, які поєднують два суперечливі чинники: логіку та інтуїцію, є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку альтернатив. Керівники, які генерують інертні рішення, зважують альтернативи, виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість.

Точка C (5; 5; 5) символізує врівноважені рішення, які характеризуються ретельністю оцінювання усіх варіантів, результатом послідовних кроків, сприяють вирішенню проблеми. Керівник, приймаючи врівноважені рішення, вибирає таку альтернативу, яка мінімізує потенційні ризики та негативні наслідки.

Точка D (10; 10; 1) – раціональні рішення базуються на аналітичному процесі вибору альтернатив та залежні від досвіду керівника. Керівники приймають раціональні рішення, коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно та надійно передбачений.

Точка E (1; 1; 10) – інтуїтивні рішення базуються на основі чуття людини (проникливості), передбачення, вгадування, без логічного обґрунтування [12, с. 349-350].

Незалежно від схильності керівника до прийняття того чи іншого виду управлінських рішень, слід пам'ятати про психологічні пастки:

1) пастка “прив'язки рішення” (необхідно розглянути проблему з різних точок зору, проаналізувати різні варіанти, думки різних людей щоб уникнути “прив'язки” до пропозиції партнера);

2) прагнення зберегти статус-кво (краще – ворог гарного, від добра добра не шукають);

3) пастка минулих вкладень (прагнення виправдати раніше зроблений вибір, навіть якщо його обґрунтування вже втратило сенс);

4) пастка підтверджуючих доказів (людина уважніше ставиться до доказів, що підтверджують її первісну думку, ніж до фактів, що її спростовують);

5) пастка формулювання (форма запитання впливає на прийняття того чи іншого рішення – люди прагнуть уникати ризику, коли мова йде про придбання чого-небудь і готові ризикнути, коли проблема сформована в термінах уникнення втрат);

6) пастка оцінок і прогнозів (надлишкова впевненість або надлишкова обережність).

У книзі “Розумні рішення”, американські автори Сем Діп та Лілі Сюзмен [28] пропонують 12 корисних порад для прийняття рішень:

1. Усвідомте ваші власні схильності і упередження у прийнятті рішень. Ви емоційні чи логічні? Любите швидко діяти чи порадитись?

2. Прислухайтесь до поглядів, які відрізняються від Ваших.

3. Перемагайте спокусу застосовувати методи вирішення вчорашніх проблем для подолання сьогоднішніх.

4. Переконайтесь, що Ви вирішуєте саме ту проблему, яку потрібно. Співставте проблему та рішення для того, щоб зрозуміти її природу.

5. Аналізуйте максимальну кількість варіантів рішення.

6. Усвідомте, що навіть найкраще рішення може призвести до нової проблеми.

7. Якщо Ви користуєтесь “жорсткими фактами” для Вашого рішення, перевірте їх. Пам'ятайте, що всі дані, подані людьми, майже завжди є упередженими.

8. Якщо Ви приймаєте рішення, які хвилюють інших, поясніть причини, що спонукали Вас до вибору того чи іншого варіанту рішення.

9. Орієнтуйтеся на “задовільність”, а не на “оптимальність”, оскільки найкращого вибору не існує – рішення є лише добрі і погані.

10. Ставте багато запитань.

11. Вчіться на попередніх рішеннях.

12. Заохочуйте критику.

На процес прийняття управлінських рішень впливають людські відносини і свідомість людини. У рамках соціологічного підходу існують *3 основні групи теорій*, що описують прийняття управлінських рішень:

1) *теорія політичної взаємодії* – вивчає процес прийняття управлінських рішень з погляду балансу сил та інтересів різних груп усередині колективу організації і в зовнішньому середовищі. При цьому управлінське рішення розглядається, насамперед, як політичний крок, спрямований на зміцнення

позиції визначеної групи. Особлива увага приділяється впливу референтних груп, розподілу ролей і статусів у групах, логіці формування блоків і коаліцій;

2) *теорія колективного навчання* – підкреслює, що складність і динамічний характер внутрішнього і зовнішнього середовищ організації у поєднанні із браком інформації і досвіду перетворюють процес прийняття рішень у процес безупинного навчання для керівника і колективу. Тому чіткої межі між ухваленням управлінського рішення і його реалізацією не існує: обидва процеси взаємозалежні і взаємообумовлені;

3) *теорія корпоративної культури* – вказує на те, що основою для будь-якого управлінського рішення є сукупність загальних для всіх співробітників переконань і відносин. При цьому прийнято виділяти 3 рівні корпоративної культури: поверхневий (корпоративна символіка), середній (переконання, відносини, правила, норми) і глибинний (цінності). Глибинні цінності відіграють важливу роль при прийнятті стратегічних рішень, тобто виборі стратегій. Правила і норми важливі при виборі тактичних заходів для реалізації стратегій.

Залежно від того, хто є учасниками процесу управління, розрізняють такі **підходи до прийняття рішень**:

- а) груповий чи індивідуальний;
- б) централізований чи децентралізований;
- в) демократичний чи дорадчий.

Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- 1) група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- 2) групове рішення легше реалізувати.

При використанні *групового підходу* часто спостерігається процес, при якому у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються із загальними рішеннями, навіть, якщо не підтримують його заради уникнення конфліктів, намагаючись не висловлювати свою думку. Це – *групове мислення*.

Групове прийняття рішень виправдовує себе у ситуаціях, які виникають при розв'язанні складних істотних проблем, ситуацій з багатьма невідомими. Цей підхід обмежує керівників у свободі вибору і вимагає дотримання балансу інтересів фахівців, що беруть участь у розробці управлінських рішень.

При вирішенні шаблонних проблем процедурного характеру, як правило, приймають індивідуальні рішення.

Індивідуальні рішення прийнято вважати збалансованими, якщо вони базуються на досвіді, логіці та інтуїції керівника. Проте, як вже говорилося вище, в залежності від індивідуальних стилів прийняття рішень, вони можуть бути імпульсивними, інертними або ризикованими.

Переваги групового прийняття рішень:

- 1) використовується більше інформації та більший обсяг знань;
- 2) розуміння причин та наслідків проблеми є ширшими;
- 3) зростає кількість запропонованих альтернатив;
- 4) кращим є сприйняття, розповсюдження та виконання рішень;
- 5) знижується недовіра до нововведень.

Недоліки групового прийняття рішень:

- 1) витрачається більше часу на розробку і прийняття рішення;

- 2) спостерігається ефект “групове мислення”;
- 3) нечітко визначеною є відповідальність за неефективне рішення;
- 4) незадоволеність окремих учасників, думка яких не була врахована у кінцевому результаті.

Якщо при персоніфікованому прийнятті рішень у менеджерів можна виділити індивідуальні риси, властиві кожній конкретній особистості, і постійні риси керівника, то при груповому – важливим є сполучення особистісних рис членів команди – індивідуальних і постійних, формування атмосфери взаєморозуміння і взаємної підтримки.

При застосуванні групового підходу прийняття рішень однією із важливих проблем є скорочення часу на проведення нарад, що досягається завдяки відповідній їх підготовці.

На етапі підготовки наради необхідно:

1. Чітко визначити мету наради. При цьому формулювання “обговорити стан питання” її учасників ні на що не націлює.

2. Визначити доцільність виступу з доповіддю із проблемного питання. Можливо, фактичний матеріал та проект рішення доцільно розмножити та роздати учасникам наради завчасно.

3. Ретельно опрацювати порядок денний і повідомити про нього учасників наради завчасно. Це забезпечить їх кращу підготовку.

4. Визначити учасників наради. При великій кількості запрошених різко зменшується ступінь їх участі (або віддачі) в обговоренні проблеми, збільшується тривалість наради. Спостерігається так званий ефект Рингельмана: в результаті проведених експериментів було встановлено, що при збільшенні групи середні зусилля кожного її члена у підсумки групової роботи зменшуються.

Виникає питання: За яких умов група як ціле здатна перевищити суму досягнень рівних за кількістю, але незалежно працюючих одна від одної осіб? Зниження середньої продуктивності роботи особи при збільшенні групи можна пояснити зниженням можливості активної участі кожного учасника, зменшенням частки відповідальності кожної особи та прикладених нею зусиль.

5. Встановити час проведення наради. Хорошою традицією є призначення нарад з урахуванням графіків роботи підрозділів. Розподіл нарад за днями тижня залежить від їх виду: проблемні краще всього проводити всередині тижня, коли продуктивність праці є найбільшою; інструктивні та оперативні – в понеділок або в кінці тижня (дуже короткі). Як правило, наради доцільно проводити в другій половині дня. Із теорії біоритмів відомо, що у людини є дві вершини підвищеної дієздатності: з 9-ї до 12-13 год., другий – між 16 і 18 год. Наряду доцільно проводити у другий період, але так, щоб не затримуватись допізна.

6. Визначити тривалість наради. Тривалість проблемної наради не повинна перевищувати 1,5 – 2 год. (після цього більшість учасників втрачає інтерес до вирішення проблеми, 90% погодяться з будь-яким рішенням, тільки би скоріше завершити), інструктивні та оперативні – 20-30 хв. Оптимальна тривалість сумісної розумової діяльності великої кількості людей складає 40-45 хв.

7. Обрати приміщення для наради. Найкращий варіант – круглий стіл, що нівелює службові статуси, відсутність телефону (щоб не відволікали), хороша

вентиляція (її відсутність знижує продуктивність праці більше ніж на 10%), годинник на стіні.

При проведенні нарад її керівнику необхідно встановити послідовність виступаючих. Якщо зразу надати слово більш авторитетним посадовим особам, вони зразу зададуть тон. Однак, їх пропозиції, як правило, будуть традиційними. Несподівані, нестандартні рішення, можуть запропонувати молоді недосвідчені колеги, але у них не буде бажання висловлювати їх після вищій посадових осіб. Тому керівнику доцільно обрати послідовність виступаючих, обернену їх авторитету і положенню.

Організуючи та проводячи нараду, керівник може застосовувати такі прийоми маніпуляції:

1. Використання фактору часу (в кінці робочого дня; 2-х годинна робоча нарада).

2. Нейтралізація опозиції (головного опозиціонера посадити поруч – йому буде незручно протистояти; іншим опозиціонерам завадити сісти разом – вони будуть відчувати себе не такими сильними).

3. Направлення ходу переговорів (надавати слово “потрібній” людині, яка задасть бажаний напрям, манера керівника починати дискусію заставляє виробляти подібну тональність відповіді – запальність породжує запальність).

4. Відповідь на критику “не розкриваючи рота”. Якщо керівника хтось критикує, виправдовування може принизити його статус (якщо виправдується, значить винний). Він уважно стежить за присутніми, щоб виявити незгодних з опонентом. Варто комусь із них зробити якийсь рух, як керівник каже: “зараз, хвилинку, надам слово” (ніби він його просив). Відмовитись незручно, а сказати є що.

5. Нарada як засіб маніпулювання. Нарada є можливістю колективного відходу від персональної відповідальності.

Децентралізований підхід прийняття управлінських рішень заохочує управлінців передавати відповідальність з прийняття рішень на нижчі управлінські рівні, що сприяє зосередженню керівника на основних питаннях, а не на деталях щоденних операцій.

При **демократичному підході** рішення приймаються на користь більшості шляхом голосування. В результаті учасники процесу прийняття рішень поділяються на переможців і переможених, що може призвести до конфліктів. На противагу йому використання дорадчого підходу передбачає пошук компромісу, якому передують з’ясування точок зору якомога більшої кількості людей, що мають відношення до управлінської проблеми.

Проте, незалежно від обраного підходу, в процесі розробки і прийняття керівник виконує 4 функції:

- 1) керує процесом вироблення рішення;
- 2) формулює задачу для рішення, бере участь у її конкретизації і виборі критеріїв оцінки. Уміння правильно визначити і сформулювати задачу – основна передумова ефективності управлінського рішення;
- 3) ухвалює рішення;
- 4) організує виконання рішення.

Для успішного рішення проблем потрібно:

- вчасно виявити і проаналізувати проблему, для того, щоб з'ясувати, що призвело до її виникнення, і на далі прагнути до її рішення;
- не витратити часу на непотрібні рішення, що не впливають на ефективність роботи;
- постійно оцінювати ефективність процесу прийняття, а згодом і реалізації рішення;
- не приймати декількох рішень з одного і того ж питання;
- залучати до процесу ухвалення рішення співробітників, які мають до них відношення, вже на ранніх етапах роботи з урахуванням відповідності їхньої кваліфікації ступеню складності проблеми; мотивувати їх та винагороджувати за успіхи.

Залежно від залучення керівником інших фахівців до процесу розробки управлінського рішення Американські вчені В. Врум і Ф. Йеттон виділяють ***п'ять стилів прийняття рішень***:

Стиль 1. Керівник приймає рішення одноосібно, без обговорення ситуації будь з ким. При цьому керівник покладається тільки на власні знання або інформацію, яку може віднайти в документах.

Стиль 2. Керівник збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно. У цьому випадку керівник звертається за інформацією до одного або декількох підлеглих, при цьому може не пояснювати їм, навіщо йому потрібна ця інформація.

Стиль 3. Керівник консультується з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно. Він ділиться проблемою з обраним колом співробітників, отримує від них додаткову інформацію і пропонує надати пропозиції щодо можливого рішення проблеми, але все-таки сам приймає остаточне рішення.

Стиль 4. Керівник консультується з усією командою, а потім все-таки приймає рішення одноосібно. У рамках цього стилю він збирає групу підлеглих і, використовуючи їх як консультантів, обговорює з ними можливі альтернативи. Керівник може використовувати їхні міркування, але все-таки право остаточного рішення залишає за собою.

Стиль 5. Керівник ділиться проблемою з командою й рішення приймається спільно. Керівник може сформулювати проблему, надати команді необхідну інформацію й брати участь в обговоренні нарівні з іншими учасниками, але відмовляється від права прийняття остаточного рішення. При цьому він не тільки погоджується із прийнятим командою рішенням, але й приймає відповідальність за нього на себе.

При виборі стилю слід керуватися такими правилами:

Правило 1: експертиза лідера. Якщо у керівника достатньо інформації для прийняття якісного рішення, він повинен використати стиль, що найбільшою мірою заощаджує час.

Правило 2: узгодженість із цілями організації. Якщо імовірно, що підлеглі мають особисті цілі, які не збігаються із цілями організації, керівнику не слід розглядати стиль 5.

Правило 3: ступінь усвідомлення проблеми. Якщо управлінська проблема – одна з тих, для яких немає технічно або історично обґрунтованої відповіді, і правильне рішення більше залежатиме від особистих думок, ніж від твердих фактів, не слід використовувати стилі 1, 2 і 3.

Правило 4: схвалення і прихильність. Якщо успіх рішення залежить від того, наскільки підлеглі будуть йому прихильні, і якщо висока ймовірність, що вони відкинуть рішення, яке не враховує їхні потреби, тоді стилі 1 і 2, які не мають на увазі вивчення думки підлеглих, доцільно виключити з розгляду.

Правило 5: прихильність прийнятому рішення при виникненні розбіжностей. Якщо для успішної реалізації рішення керівнику необхідна прихильність йому з боку підлеглих і якщо між ними можливі розбіжності відносно кращого варіанту рішення, тоді з розгляду повинні бути виключені стилі 1, 2 і 3, які не дають можливості для взаємодії підлеглих.

Правило 6: схвалення і прихильність при декількох рішеннях. Якщо підлеглі можуть відкинути рішення, яке прямо не враховує їхні настрої і думки, або успіх рішення залежить від їхньої прихильності цьому рішення, або кожне з декількох альтернативних рішень могло б вирішити проблему, тоді єдиним прийнятним стилем є стиль 5.

Правило 7: схвалення і прихильність при сумісності цілей. Якщо цілі й особисті потреби підлеглих дуже близькі цілям організації і якщо підлеглі скоріше за все візьмуть під сумнів рішення, прийняте одноосібно лідером, то можна використати тільки стиль 5.

Незалежно від обраного підходу до прийняття управлінських рішень, необхідно забезпечити їх ефективність з орієнтацією на перспективу.

Стратегічне управління – це система прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес, основою якої є стратегічне планування, що охоплює зовнішнє і внутрішнє середовище.

Перевагами стратегічного підходу є:

- забезпечення спрямованості організації на ключовий аспект стратегії;
- чітке реагування управлінців на нові зміни, можливості і загрозові тенденції;
- можливість оцінки альтернативних варіантів капітальних вкладень і розширення персоналу (розумне перенесення ресурсів у стратегічно обґрунтовані і високоєфективні проекти);
- можливість об'єднання рішень керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

- 1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів “невизначеності майбутнього”;
- 2) можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформулювати відповідні інформаційні бази;
- 3) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

4) полегшення роботи щодо забезпечення довго- і короткострокової ефективності;

5) можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з визначеними цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

6) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості і пристосованості організації, окремих її підрозділів до змін;

7) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

3. ЕТАПИ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Модель раціонального прийняття рішень містить такі *етапи*:

- 1) виявлення та діагностування проблем;
- 2) визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень;
- 3) розроблення (формування) альтернатив рішень;
- 4) оцінювання кожної з альтернатив рішень;
- 5) кінцевий вибір найкращої альтернативи рішення за обраними критеріями.

У своєму розвитку проблема проходить кілька стадій: прихованого розвитку; перетворення на негативне явище; перетворення на фактор, що є очевидною перешкодою в діяльності організації чи окремого її структурного підрозділу. Якщо керівнику вдається вчасно (на стадії прихованого розвитку) виявити і правильно сформулювати проблему, то це в значній мірі впливає на успіх її вирішення.

На етапі формулювання проблеми необхідно:

- з'ясувати причини виникнення проблеми;
- оцінити нагальність вирішення та масштабність проблеми: Кого зачіпає ця проблема? Хто відчуває, чи може відчути її на собі? Як сприймають проблему основні зацікавлені сторони?;
- визначити новизну проблеми: Чи є проблема новою, чи вона виникла повторно?;
- застосувати необхідні методи аналізу проблем.

При першому зіткненні з проблемою цілком природною є потреба зрозуміти її та отримати контроль над ситуацією. На цьому етапі суть проблеми може надмірно спрощуватись або, навпаки, – ускладнюватись через поспішні визначення, низьку кваліфікацію задіяних до її формулювання працівників, наявність великої кількості обмежень тощо (рис. 2).

Надмірне спрощення проблеми	Неадекватність оцінки проблеми	Надмірне ускладнення проблеми
1. Поспішне визначення. 2. Прагнення до локалізації. 3. Труднощі виявлення фундаментальної проблеми.	1. Низька кваліфікація менеджерів. 2. Складність проблеми.	1. Надмірна бюрократизація організаційної структури. 2. Наявність великої кількості обмежень, процедур.

Рис. 2. Основні причини надмірного спрощення та ускладнення управлінських проблем

На етапі визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень встановлюється перелік критеріїв, порівняльних оцінок, формування індексів та індикаторів тощо.

Критерії оцінки управлінських рішень формуються на основі поєднання відповідних показників, що характеризують результати дій. Чим менше цих показників, тим легше сформулювати критерії.

Загальні критерії:

2) здійсненність (наскільки важко реалізувати рішення, яких ресурсів це потребує);

3) прийнятність (наскільки альтернатива заслуговує на увагу, який внесок у підвищення продуктивності дасть її реалізація);

4) уразливість (на який ризик слід очікувати, якщо процеси підуть неправильно).

Специфічні критерії:

1) кількісні;

2) якісні (наприклад, психологічний ефект, міжособистісні відносини, суспільна користь та ін.). Їх можна виразити за допомогою умовних оцінок (евристичних).

Для попереднього аналізу варіантів рішень доцільно використовувати системний підхід, а у складних ситуаціях, коли експертних оцінок немає – метод експертних оцінок.

Якість прийнятого рішення значною мірою залежить від здатності керівника виявити всі можливі альтернативи. Не можна вибрати конкретну альтернативу, якщо вона не була виявлена і розглянута.

На етапі розроблення (формування) альтернатив проводиться вибір (безпосередньо або через експертну процедуру) й обґрунтування альтернативних рішень.

Особливим підходом до розгляду складних проблем вибору в умовах невизначеності є *системний аналіз*. Він орієнтує управлінця не тільки на встановлення певних закономірностей функціонування і розвитку складних систем, але і на розробку методик організації процесу прийняття рішення, в якій виділяють етапи, визначається їх послідовність і пропонуються різні підходи і методи виконання цих етапів у конкретних умовах.

Особливостями системного аналізу при вирішенні завдань управління є:

1) глибоке вивчення всіх аспектів управління;

2) діагностичний підхід, сутність якого полягає у виявленні найбільш чутливих точок, що визначають розвиток системи та потребують першочергового аналізу;

3) використання економіко-математичних методів;

4) використання досвіду та інтуїції аналітика поряд з економіко-математичним моделюванням, електронно-обчислювальною технікою.

В ході системного аналізу враховуються такі принципи:

обмеженості – з одного боку, властивості системи не дорівнюють арифметичній сумі властивостей окремих складових її елементів, з іншого – система має властивості, які не притаманні ні одному з її елементів;

генетичної визначеності – необхідність вирішувати будь-яку проблему з позиції її походження, природи, аналізувати її джерела та наслідки;

історичності – дослідження особливостей сучасного етапу, тенденції розвитку системи, передбачення підйомів та спадів, готовність до криз;

відповідності – для будь-якої системи необхідна визначена відповідність елементів та частин, які можуть змінюватись лише у заданих межах.

Число і зміст етапів прийняття управлінських рішень при використанні системного аналізу у різних алгоритмах визначаються вибраними у конкретних умовах методами. Загальним для всіх алгоритмів є формування варіантів подання процесу розв'язання задачі і вибір оптимального варіанту.

Основні методичні прийоми системного аналізу:

– *декомпозиція системи* – розчленування системи, яка вивчається, на складові частини. В свою чергу, останні розчленовується на частини, які в нього входять, аж до елементів, які можна вважати первинними. Декомпозиція чи спрощення системи необхідна для виконання другої стадії системного аналізу – виявлення взаємозв'язку елементів даної системи. Ступінь розчленування системи та її деталізація залежать в кожному окремому випадку від встановлених цілей, які витікають з характеру даної проблеми;

– *діагностика системи* – спосіб виявлення найбільш чутливих точок системи шляхом виключення малосуттєвих та зосередження уваги на важливих аспектах проблеми. Такий підхід може здійснюватися у двох напрямках:

1) діагностика об'єкта. В схемі процесу системного аналізу управлінських проблем діагностика системи відокремлена в самостійний блок, як одна з операцій процесу. Ця операція необхідна при аналізі будь-якої проблеми для зосередження уваги на суттєвих елементах та процесах і скорочення таким чином трудомісткості робіт з підготовки проекту управлінського рішення;

2) попереднє вивчення об'єкта. Найбільш чітко цей напрям проявляється в передпроектному обстеженні об'єкта;

– *статистичні методи дослідження системи* – комплекс прийомів, які застосовуються для обробки великої сукупності суцільного та вибіркового спостереження. До них відносять середні та відносні величини; варіації ознак (середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації та амплітуда коливань), динамічні ряди тощо. Особливо важливу роль для виявлення статистичного взаємозв'язку між досліджуваними елементами та підсистемами відіграє кореляційний аналіз. Він застосовується для вивчення взаємозв'язку там, де відсутня пряма функціональна залежність (таке становище є характерним практично для всіх управлінських проблем). При дослідженні взаємозв'язку між двома ознаками застосовується проста (парна) кореляція; для вивчення взаємозв'язків між сукупністю багатьох факторів застосовується множинна кореляція;

– *метод “перехресних” порівнянь* – співставлення даних за різними об'єктами для виявлення найбільш важливих тенденцій. Порівняння широко застосовується при аналізі різних показників. Вони дозволяють виявляти зміни в динаміці показників одного об'єкта, відхилення за однаковий період чи на одну й ту саму дату показників даного об'єкта від інших аналогічних об'єктів, відмінності в однакових за змістом показниках з різними функціональними

призначеннями: планові, звітні, попереднього періоду, середні за сукупністю об'єктів, що вивчається тощо;

– *евристичні методи* – методи генерації варіантів вирішення проблеми, отримання нових знань, які базуються на використанні досвіду, інтуїції фахівця і його творчого мислення як сукупності властивих людині механізмів вирішення творчих завдань;

– *експертні оцінки* – способи прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі передбачень спеціалістів та спеціалізованої обробки цих даних;

– *імітаційне моделювання* – дослідження із застосуванням комп'ютерних технологій взаємозв'язків, явищ та процесів в умовах невизначеності, що використовується в ситуаціях, пов'язаних з надмірно великим числом змінних, труднощами математичного аналізу певних залежностей між змінними або високим рівнем невизначеності;

– *економічний аналіз* застосовується як комплекс традиційних методів та прийомів для вивчення економічних показників діяльності підприємств різних галузей економіки;

– *аналіз витрат та ефективності* використовує базу економічного аналізу для розрахунку, порівняння показників витратності та доходності;

– *економіко-математичні моделі* дозволяють здійснювати вибір найкращих альтернатив за допомогою нормативних моделей, виходячи із заданого критерію і ситуації, у якій приймаються рішення;

– *аналіз чуттєвості рішень до різних факторів* – спеціальні прийоми, які дозволяють визначати ступінь припустимості змін у системі, за яких не змінюється раніше знайдене оптимальне рішення. Він є доповненням економіко-математичного моделювання. Аналіз чуттєвості рішення дозволяє після вирішення моделі визначити границі припустимості змін умов задачі, за яких оптимальність рішення не зміниться.

Залежно від типу управлінських проблем використовуються різні методи їх дослідження (табл. 2).

Таблиця 2

Проблеми управління та методи їх дослідження

Групи проблем управління	Характеристика проблем управління	Метод дослідження
Добре структуровані	Проблеми, в яких взаємозв'язки між різними сторонами вирішені та кількісно визначені	Кількісний (математичний)
Неструктуровані	Проблеми, в яких найважливіші ресурси, ознаки та характеристики описуються тільки якісно без кількісного вираження залежностей	Евристичний
Слабо структуровані (змішані)	Проблеми в яких одна частина взаємозв'язків виражена кількісно, а інша – якісно	Економічний аналіз

Залежно від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

лінійне моделювання – використовуються лінійні залежності;

динамічне програмування – дозволяє вводити додаткові змінні в процесі вирішення завдань;

імовірнісні та статистичні моделі – реалізуються в методах теорії масового обслуговування;

теорія ігор – моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в яких повинно враховувати розбіжність інтересів різних підрозділів;

імітаційні моделі – дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

Проте, у чистому вигляді добре структурованих проблем практично не існує, в кожній проблемі, де кількісні взаємозв'язки між її елементами умовно визначені, при більш детальному аналізі виявляються взаємозв'язки, які кількісно не виражені. З іншого боку, практично відсутні і абсолютно неструктуровані проблеми.

Евристичні методи прийняття управлінського рішення засновані на логіці, здоровому глузді й досвіді керівника. Вони використовуються при відсутності умов для використання формалізованих методів прийняття управлінських рішень. Основу евристичних методів становить метод індукції, тобто перехід від часткового до загального. При цьому проблема розділяється на простіші підпроблеми. Для кожної підпроблеми формуються набір завдань і набір відповідних рішень. Вважається, що при успішному виконанні всіх рішень проблема буде вирішена в цілому. Дані методи практично цілком відносяться до мистецтва в управлінській діяльності. Ці методи ефективні, якщо керівник зміг так розділити проблему, що підпроблеми є типовими для конкретної організації і є типова методика їх вирішення.

Евристичний підхід до вирішення проблеми припускає такі методики: узагальнення задачі, конкретизація задачі, формулювання зворотної задачі, зміна структури задачі, критика очевидних рішень, пошук привнесених умов, реверсивне рішення задачі, конвергенція проблеми та цілей, пошук аналітичних залежностей, використання аналогій, багатовимірний аналіз, стимулювання ідей, аналіз умов та конфліктів.

Широко вживаними у сучасній управлінській практиці є наступні евристичні методи прийняття рішення: методи прямого та зворотного мозкового штурму, метод ключових питань, метод асоціацій, метод інверсії, метод аналогій, методи теорії ігор.

Метод прямого та зворотного мозкового штурму базується на принципах: інтерактивна група і обмежений час; концентрація на проблемі та рішенні; рівноправність учасників, керівна роль ведучого, але він не приймає участі в обговоренні; кількість ідей важливіша за якість, заборона на критику та коментування (або навпаки – при зворотному штурмі).

Метод ключових питань передбачає такі дії: формулювання переліку питань, які дозволяють здійснити кращий аналіз ситуації/проблеми, формулювання стандартного переліку ключових питань, орієнтацію на проблему та оптимальний результат, створення багаторівневої структури інформації та подрібнення її на окремі категорії, конкретизація цілей та результатів рішення.

Метод асоціацій складається з декількох етапів: розробка декількох формулювань проблеми, пошук асоціативних образів, генерування ідей на

основі асоціативних образів, швидка зміна асоціацій, відбір ключових понять/образів ситуації або рішення.

Метод інверсії передбачає наступні дії: формулювання умов ситуації протилежної проблеми, для кожного альтернативного варіанту рішення зміна напрямку пошуку на протилежний, зміна значення кожного ситуаційного фактору на протилежний, порівняння ідей та контр-ідей, використання діалектичного методу.

Метод аналогій передбачає: пошук аналогічних ситуацій/проблем, визначення рішень, що приймалися в аналогічних ситуаціях, визначення можливості використання рішень аналогічних проблем для даної проблеми, розробка аналогій за кожним фактором проблеми/ситуації.

Методи теорії ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та інших. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадіння інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

Евристичні методи, що активізують, мають кілька варіантів реалізації. До них відносяться методи психологічної активізації й методи підключення нових інтелектуальних джерел. До психологічного методу відносяться: конференції ідей, методи мозкової атаки, питань і відповідей. Методи підключення засновані на залученні людини до колективного мислення під наглядом висококваліфікованого фахівця або штучного інтелекту.

Метод конференції ідей заснований на стимулюванні процесу мислення на рівні свідомості. Базові правила використання даного методу полягають у наступному:

- забороняється будь-яка критика, у тому числі позитивна й глузування;
- число учасників у діапазоні 4-12;
- формулюються одна-два залежні один від одного завдання;
- час обговорення обмежується 30-50 хвилинами;
- ведеться запис всіх пропозицій, включаючи й абсурдні.

Експертні методи прийняття управлінських рішень є одними з найпоширеніших у сучасній практиці управління. Ці методи базуються на опитуванні групи експертів щодо ефективності альтернативних варіантів рішення відповідно до попередньо визначених критеріїв. На основі узагальнення експертної оцінки за спеціальними методиками відбувається визначення найкращого рішення.

Для вибору найкращого управлінського рішення необхідний набір критеріїв ефективності. Кожний критерій такого набору може мати кількісне або якісне вираження, бути простим і зрозумілим для фахівців. Критерії можуть бути одиничними й складовими.

Основні умови застосування експертних методів:

- до складу експертної комісії повинні входити загальноновизнані фахівці у відповідній області розробки управлінських рішень;
- рішення, прийняті членами експертної комісії, повинні бути безумовними для учасників, що представляють на оцінку свої варіанти рішень;

– області застосування експертних методів повинні давати учасникам переваги перед іншими.

Експертні методи застосовуються переважно в соціальній і біологічній системах. Існують чотири основних напрямки експертних методів: метод Дельфі, метод простого ранжирування (метод переваги), метод вагових коефіцієнтів, метод послідовних порівнянь.

Метод Дельфі – багатотурова процедура анкетування експертів. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються та повідомляються результати й оцінки. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати або ж змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скориговане рішення.

Метод вагових коефіцієнтів полягає в тім, що кожному рішенню ставиться у відповідність ваговий коефіцієнт (коефіцієнт значимості). Використаються два варіанти формування вагових коефіцієнтів:

- сума всіх коефіцієнтів повинна дорівнювати якому-небудь цілому числу;
- для найбільш важливої ознаки рішення встановлюють граничний коефіцієнт, всі інші коефіцієнти дорівнюють часткам цього числа.

До складу методу входять наступні операції:

1. Складається перелік ознак рішень.
2. Перелік записується у таблицю в порядку спадання значимості.
3. За кожною ознакою у таблицю записується оцінка реалізації всіх рішень.
4. Визначається сума добутків оцінки на відповідний коефіцієнт значимості ознаки.
5. Проводиться сортування отриманих значень за максимальним значенням суми й визначається кращий варіант рішення.

Метод парних порівнянь (парного сортування) реалізується шляхом парних порівнянь ознак кожного управлінського рішення і подальшою статистичною його обробкою. Для здійснення парних порівнянь управлінські рішення записуються послідовно у будь-якому порядку. Потім експерти порівнюють два перших управлінських рішення, краще з них порівнюється із третім управлінським рішенням і т.д. У результаті парних порівнянь вибирається одне краще управлінське рішення.

Метод сценаріїв являє собою набір прогнозів за кожним розглянутим рішенням, способів його реалізації, а також можливих позитивних й негативних наслідків.

При розробці, виборі або реалізації управлінського рішення метод сценаріїв виконується у такій послідовності:

- 1) керівник підрозділу визначає завдання, мету, описує ситуацію й проблему;
- 2) фахівець одержує завдання скласти сценарій можливого проходження рішення й передбачуваних результатів, а також реакцій на ці результати зацікавлених фахівців;
- 3) текст сценарію розсилається всім працівникам, які на різних стадіях повинні взяти участь у розробці й реалізації рішення;

4) скликається нарада для обговорення сценарію.

Структура сценарію складається зі змістовної частини й кількісних параметрів. До складу змістовної частини рекомендується включати:

- історію розвитку об'єкта управління;
- ситуацію, що призвела до необхідності розробки управлінського рішення, і історичні паралелі рішення аналогічних проблем;
- ціль управлінського рішення;
- діючих осіб зовнішнього та внутрішнього середовища;
- психологічний конфлікт між учасниками внутрішнього й зовнішнього середовища;
- перелік технічних і соціальних проблем, виходячи з мети;
- рішення за кожною існуючою проблемою;
- можливі результати.

Для управлінських рішень співвідношення обсягу змістовної й кількісної інформації повинне становити приблизно 70% і 30%. Істотна перевага змістовної інформації (більше 80%) знижує доказову цінність сценарію. Аналогічно істотна перевага кількісної інформації (більше 40%) знижує емоційний вплив сценарію на відповідного фахівця.

Метод дерева рішень аналогічний методу сценаріїв, але припускає аналітичний підхід до вибору найкращого рішення. Використовуючи цей метод, керівник може візуально оцінити результати дії різних рішень і вибрати найкращий їх набір. Даний метод добре працює разом з експертними методами, тому що деякі етапи вимагають оцінки результатів фахівцями.

Побудова “дерева рішень” ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності. Є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень, краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

Дерево рішень – це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, зібраної у процесі підготовки до ухвалення рішення, і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень – це схема того, до якого вибору в майбутньому приведе прийняте сьогодні рішення.

Ще один спосіб представлення дерева рішень – намалювати його різні галузі як розвилки на дорозі. Керівники використовують цю технологію, щоб оцінювати шляхи, уздовж яких будуть прийматися різноманітні серії рішень. За допомогою вивчення альтернативних шляхів, визначають, який з них має найбільші переваги і за яким треба йти.

Широкого застосування в управлінні набув *SWOT-аналіз*. SWOT – це акронім слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). Після виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей встановлюється ланцюг зв'язків між ними, який використовується для формування стратегії організації (табл. 3).

Матриця SWOT

	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	Визначається стратегія використання сильних сторін, яка дозволяє одержати найкращий результат від наявних можливостей.	Визначається стратегія використання сильних сторін для усунення можливих загроз.
Слабкі сторони 1. 2. 3.	Визначається стратегія подолання слабких сторін за рахунок можливостей.	Визначається стратегія, яка забезпечує позбавлення від слабких сторін та запобігання можливим загрозам.

Для встановлення зв'язків складається матриця SWOT. Ліворуч виділяються два розділи (сильні і слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони організації. У верхній частині матриці виділяються два розділи, до яких вносяться усі виявлені можливості і загрози.

На перетині розділів утворюються чотири поля: “СМ” (сила і можливість); “СЗ” (сила і загрози); “СЛМ” (слабкість і можливість); “СЛЗ” (слабкість і загрози). За кожним з полів розглядаються усі можливі парні комбінації і виділяються ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії функціонування.

У світовій практиці, крім розглянутих, використовуються й інші моделі прийняття управлінських рішень:

- модель сміттевого контейнера;
- раціонально-дедуктивна модель;
- дискретно-інкрементальна модель;
- редукціонізм;
- науковий менеджмент – тейлоризм;

Модель сміттевого контейнера – це така організаційна модель, коли, для прийняття рішення, працівники організації повинні генерувати невпинний потік завдань і пропозицій щодо їх вирішення. Увесь цей матеріал зрештою потрапить до сміттевого кошика і лише малу частку запропонованих рішень буде розглянуто і реалізовано.

Синоптична (раціонально-дедуктивна) модель спонукає керівника до виконання наступного алгоритму:

1. Визначити проблему.
2. Прояснити проблему та намітити пріоритетні цілі.
3. Розробити систему альтернативних рішень.
4. Дати оцінку кожній з альтернатив (використовуючи відповідні аналітичні методики).
5. Порівняти прибутки, очікувані із кожних можливих рішень, та поставлені цілі.

б. Обрати те з рішень, яке найповніше відповідає поставленим цілям.

Хоч і опосередковано, однак дана модель передбачає, що керівник матиме здатність передбачити наслідки прийнятих рішень. У цьому полягає головна відмінність між цією та наступною моделями.

До певної міри, *дискретно-інкрементальна модель* – це коли кажуть “будемо вирішувати проблеми у процесі їх надходження”. Цей підхід повністю протилежний до попередньої раціонально-дедуктивної моделі, яка передбачає повне окреслення та розуміння проблеми, а також збір відповідної інформації для розробки різноманітних варіантів та раціональної оцінки перед вибором найбільш вдалої програми дій.

Підхід редуціонізму ґрунтується на переконанні, що проблему можна звести до найменшого її компонента і, зрозумівши його, з'ясувати логіку у всій цілісності.

Науковий менеджмент Тейлора полягає у по-хвилинному розподілі індивідуальних завдань працівників. Прорахувавши кожну окрему операцію, етап реалізації певного завдання, Тейлор пропонував визначити оптимальний час на його виконання. Озброєний цією інформацією, керівник міг оцінити, як добре працівник справляється зі своєю роботою.

4. ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Програмно-цільове управління передбачає прийняття рішень на основі раніше підготовлених програм, спрямованих на досягнення конкретних цілей.

У державному управлінні програмно-цільовий підхід набув широкого застосування, оскільки покликаний забезпечувати комплексність і безперервність соціально-економічних заходів у процесі досягнення довгострокових цілей суспільного розвитку. Його найважливішими характеристиками є: спрямованість у майбутнє, цільова орієнтація, динамічність і локальна централізація управління.

Використання програмно-цільового методу планування передбачає:

- визначення проблеми та формулювання цілей;
- розробку і реалізацію програми, спрямованої на досягнення цих цілей;
- систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою;
- коригування заходів, спрямованих на реалізацію цілей [16, с.90].

Програмно-цільовий підхід за своїм змістом покликаний забезпечувати реалізацію в управлінні принципу виділення провідної ланки.

Завданням програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень є підвищення ступеня наукової обґрунтованості управлінських рішень, більш послідовне і повне їх узгодження. Тому цільове програмне управління здійснюється на основі принципів:

- розвитку та цільової спрямованості;
- комплексності;
- наукової обґрунтованості та ефективності рішень;
- альтернативності;
- керованості.

Основою програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень є програма. Під програмою розуміють комплекс заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів при визначених обмеженнях. Від перспективних планів програма відрізняється, перш за все, більш тривалим періодом часу, протягом якого реалізуються визначені цілі, та орієнтується на виконання певних функцій.

Комплексний характер програми забезпечується шляхом розробки взаємопов'язаних технічних, економічних, соціальних, виробничих, організаційних, науково-технічних та інших заходів.

Основні характеристики програми:

- 1) цільове призначення;
- 2) кількісне визначення ресурсів для реалізації управлінського рішення;
- 3) обмеження ресурсів, що необхідні для реалізації програми;
- 4) поділ генеральної програми на певні частини-підпрограми з метою визначення відповідальних за кожен етап роботи.

Основним документом програмно-цільового підходу управління є цільові комплексні програми.

Цільова комплексна програма – це документ, в якому міститься визначений за ресурсами, виконавцями та строками здійснення комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей. Цілі, на які має бути спрямована цільова комплексна програма, обумовлені стратегією організації, наявністю певної конкретної або кількох суміжних соціально-економічних проблем.

Цільові комплексні програми класифікуються за ознаками:

- за масштабами розробки і реалізації: загальнодержавні, між-регіональні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, локальні;
- за спрямованістю: соціально-економічні, регіональні, інституційні, наукові, науково-технічні, екологічні, виробничі тощо;
- за терміном реалізації: довгострокові (5-10 років), середньострокові (1-5 років), короткострокові (до 1 року).

Порядок складання і розробки програми передбачає виконання наступних етапів:

1. Аналіз тенденцій економічного розвитку в сфері програмної діяльності.
2. Прогнозування і визначення потреби коректування цих тенденцій.
3. Дослідження і розробка альтернативних варіантів програми.
4. Оцінка і вибір найефективніших варіантів програми.
5. Формування розгорнутого проекту програми.
6. Формування єдиної стратегії вирішення проблеми.
7. Контроль за ходом виконання програми [16, с. 96].

Загальну мету програми поділяють на функціональні і предметні цілі. Для виявлення кількісних характеристик програмних цілей кожен програму розгортають у багаторівневу множину локальних (часткових) підцілей, які називають деревом цілей.

У випадку розгортання кінцевої мети програми використовують метод дезагрегації або метод забезпечувальних умов.

Метод дезагрегації використовують тоді, коли кінцеву мету програми не вдасться пов'язати із засобами її досягнення, наприклад, під час побудови функціонального дерева цілей.

Метод забезпечувальних умов передбачає, що вихідну проблему спочатку пропонують для оцінки експертам. Кожен експерт формує вимоги у формі науково-технічних, економічних, організаційних та інших умов, виконання яких, на його думку, необхідне для вирішення проблеми. Далі кожну науково-технічну умову розглядають як проблему і пропонують для оцінки відповідним фахівцям.

Ефективність варіантів програми можна оцінити двома шляхами: побудувавши систему економіко-математичних моделей і розрахувавши варіанти на ПЕОМ за допомогою системи експертних оцінок. Найдоцільніше ці два способи поєднувати.

У випадку визначення економічної ефективності результатів програми в цілому виконують системну оцінку усіх видів результатів програми. Ефект науково-технічної програми є функцією від економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних результатів.

На різних етапах формування програми для визначення затрат ресурсів використовують методи експертних оцінок, аналогів, структурний і нормативний.

Метод експертним оцінок передбачає експертну оцінку ресурсів на окремі етапи і програму в цілому групою експертів та узагальнення експертних висновків.

Структурний метод ґрунтується на наближеній оцінці затрат на реалізацію програми за питомою вагою окремих етапів циклу в загальній вартості (трудомісткості) робіт або питомій вазі окремих елементів у загальному кошторисі затрат на програму.

Нормативний метод передбачає визначення затрат на реалізацію програми за допомогою нормативів.

5. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КОНТРОЛЬ ЇХ ВИКОНАННЯ

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл.

Ефективне виконання управлінських рішень забезпечують організаційні, матеріальні та особистісні фактори.

До складу організаційних факторів відносять: своєчасність і правильність виявлення проблеми, наявність необхідного запасу часу для виходу з неї; здатність організації своєчасно перебудуватись відповідно до нових умов; надійність та стабільність організації.

До матеріальних факторів відносять: наявність необхідних матеріальних ресурсів; можливість маневрування ресурсами, їх оперативного перерозподілу.

До особистісних факторів відносять: професійність та досвід керівника, що приймає управлінське рішення та організовує його реалізацію; ступінь розуміння управлінського рішення його виконавцями; рівень мотивації, очікувана винагорода у випадку реалізації управлінського рішення; загальний морально-психологічний клімат в організації.

Управлінські рішення реалізуються за такими етапами:

1. Оголошення альтернативи.
2. Видача керівником необхідних розпоряджень.
3. Призначення специфічних завдань, пояснення причин та суті нових доручень виконавцям рішень.
4. Перерозподіл ресурсів, зумовлений необхідністю реалізацією рішень.
5. Контроль за процесом реалізації рішень.

Реалізація будь-якої альтернативи пов'язана з використанням фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів. Оцінка здійсненності альтернативи означає з'ясування відповідності обсягу і асортименту необхідних ресурсів доступним ресурсам або тим, які можуть бути отримані.

При оцінці альтернатив слід одержати відповіді на такі питання:

1. Чи буде альтернатива ефективна?
2. Чи може альтернатива бути реалізованою?
3. Які наслідки реалізації альтернативи?

При цьому оперують поняттям **“Альтернативна вартість”** – це “ціна втрачених можливостей” у використанні ресурсу, тобто все те, що могло б бути одержано від вкладення еквівалентних ресурсів у найкращу з можливих альтернатив. Альтернативна вартість в аналізі рішень залежить від визначення найкращої з можливих альтернатив використання ресурсів.

Після оцінки альтернатив здійснюється кінцевий вибір та реалізація управлінських рішень.

Для ефективною реалізації рішень керівник використовує різні прийоми спілкування з потенційними виконавцями, які відрізняються в залежності від їх типу:

“незамінний” – універсал, який погоджується на все, вмовляти його не потрібно – може образитись, оскільки розуміє все з пів-слова, іноді працює на випередження;

“себелюб” – на першому місці власне “Я”. Береться за справу тільки тоді, коли можна себе проявити. Його потрібно тримати в рамках;

“діловий” – відмінна риса – практицизм, може досягати кінцевого результату, але не здатний співставляти задачі своєї ділянки роботи із загальними задачами. Йому потрібно ставити і пояснювати цілі, виховувати звичку “дивитись вперед”;

“енергійний” – на робочому місці буває рідко, завжди кудись поспішає, представляє свій відділ в контактах з іншими. Добре реагує на слова: Себе не жалієте, зовсім замотались. Чи не погодитесь нам трохи допомогти. Потрібно налагодити зовнішні зв'язки. Ви ж усіх знаєте;

“мораліст” – любить усіх повчати вихованню не піддається, з ним треба бути обережним, краще тримати в ролі консультанта;

“архіваріус” – все робить за інструкцією. Йому не варто доручати нічого нового, а переважно оформлення документів;

“скептик” – сенсу у виконанні завдання не бачить, йому потрібно кілька разів нагадати.

“творець” – все йому цікаво, ранимий, не вміє та не хоче підлаштовуватись до встановленого порядку, цінує відкритість у відносинах та чесність. Звертаючись до нього, потрібно наголошувати на його творчих та ділових якостях.

Оскільки для реалізації управлінських рішень керівник організує не тільки свою власну діяльність, а працю інших людей, йому необхідно обрати оптимальну комунікативну структуру системи передачі управлінських рішень: ланцюгову, багатозв'язкову, зіркову чи ієрархічну.

При ланцюговій структурі комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

При багатозв'язковій структурі комунікації всі її учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю і швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. В практиці управління вона найбільш часто зустрічається на рівні первинного колективу.

При зірковій структурі комунікації яскраво виявляється “комутатор-керівник”, через якого передаються всі завдання, на якому зосереджуються усі зв'язки. Стійкість і швидкість передачі інформації при цьому невисокі.

Для ієрархічної структури комунікації характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ступені одночасно є підлеглими і командними.

Основними причини неякісних управлінських рішень є:

- неадекватне співвідношення між рішенням та стилем його прийняття;
- невміння визначити суть проблеми чи дійсну її причину;
- невміння вчасно відмовитись від попереднього неправильного рішення;
- недостатнє інформаційне забезпечення прийняття рішень;
- брак ресурсів для реалізації ефективного управлінського рішення;;
- прийняття рішень під впливом емоцій;
- відкладання рішення до останнього терміну;
- прийняття рішень без урахування можливостей ризику і попередження його наслідків;
- неприйняття нововведень, невміння їх здійснювати, страх наслідків рішень;
- прийняття рішень на основі компромісу або для примирення різних точок зору;
- прийняття рішень-антонімів (типу “об'єднати-роз'єднати, централізувати-децентралізувати”);
- прийняття рішення без залучення керівників нижчого організаційного рівня, або, навпаки, залучення до процесу прийняття рішення надмірної кількості працівників;
- встановлення нереальних термінів для виконання роботи.

Ефективність і якість управлінських рішень можна оцінювати за такими показниками:

Коефіцієнт економічності реалізації рішень – відношення фактичних витрат на реалізацію рішень до нормативних (планових) витрат.

Коефіцієнт своєчасності розробки рішень – відношення фактичної тривалості розробки рішень до нормативного (директивного) строку підготовки рішень.

Коефіцієнт якості рішень – відношення підготовлених у визначений строк і затверджених проектів рішень до загальної кількості рішень, підготовлених підрозділом у звітному періоді.

Ефективність управлінського рішення – це ресурсна результативність, отримана за підсумками розробки або реалізації управлінського рішення в організації.

Крім загального показника ефективності управлінського рішення може визначатись організаційна, економічна, соціальна, технологічна, психологічна, правова, екологічна, етична та політична ефективність.

Для кожної помилки, спричиненої неправильним рішенням, є інша неправомірною альтернатива – не приймати рішення взагалі. Це може призвести до одного із трьох наслідків:

- 1) можливість буде втрачено;
- 2) правильне або швидке рішення для того, щоб запобігти серйозній проблемі, не буде прийнято вчасно;
- 3) інші структурні підрозділи буде паралізовано і вони не зможуть належно виконувати свою роботу.

Заключною стадією управлінського циклу є контроль виконання управлінських рішень. У процесі контролю першочергові завдання можуть уточнюватись і змінюватись з урахуванням отриманої додаткової інформації.

Основними *функціями контролю* є: діагностична; орієнтуюча; стимулююча та виховна.

Контроль виконання рішень є об'єктивною необхідністю, оскільки навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо не будуть доведені до виконавців і поставлені на контроль.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що з переліченого не відносять до принципів ефективного управління?

- а) організаційна відповідальність;
- б) чіткість політики, стратегії, цілей;
- в) незмінність політики управління незалежно від впливу зовнішніх чинників;
- г) забезпечення релевантності і достовірності інформації, що використовується для обґрунтування управлінських рішень.

2. Координуюча функція управлінських рішень полягає:

- а) у забезпеченні найбільш повної активації працівників для досягнення сформульованих цілей;
- б) у досягненні найкращих результатів, керуючись принципом “те, що вигідно організації, є вигідно кожному працівнику”;
- в) у визначенні місця кожного підрозділу, окремих виконавців у вирішенні поставлених завдань, забезпеченні узгодженості їх дій;
- г) у всьому вище переліченому.

3. Залежно від цілей організації, управлінські рішення поділяють на:

- а) загальні і спеціальні;

- б) оперативні, тактичні і стратегічні;
- в) організуючі, координуючі і регулюючі;
- г) активізуючі, регулюючі і контролюючі.

4. За характером впливу управлінські рішення поділяють на:

- а) загальні і спеціальні;
- б) оперативні, тактичні і стратегічні;
- в) організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі і контролюючі;
- г) директивні, нормативні, методичні, орієнтуючі, рекомендуючі, дозволяючі.

5. Управлінське рішення є найбільш обґрунтованим, якщо воно приймається:

- а) в умовах повної невизначеності;
- б) в умовах ризику;
- в) в умовах визначеності.

6. Ефективність прийняття управлінських рішень залежить від збалансованості елементів:

- а) досвіду, інтуїції та прагматизму;
- б) логіки, інтуїції та ризику;
- в) досвіду, ризику та інтуїції;
- г) досвіду, інтуїції та логіки.

7. Багатоаспектність управлінського рішення виражається в тому, що:

- а) воно впливає на різні відносини, що виникають в процесі діяльності і складають єдиний комплекс, який необхідно всебічно проаналізувати;
- б) воно є найкращим варіантом порівняно із іншими альтернативами, які аналізуються у процесі вибору;
- в) його прийняття не є індивідуальним, а результатом аналізу групи компетентних фахівців;
- г) усе вище перелічене є вірним.

8. Управлінські рішення, які приймаються керівником зі значним досвідом роботи в умовах часового обмеження, та ґрунтуються на його власному передчутті є:

- а) інтуїтивними;
- б) нормативними;
- в) раціональними;
- г) інертними.

9. Принцип наукової обґрунтованості управлінських рішень полягає:

- а) у їх прийнятті в момент виникнення проблем, порушень, відхилень;
- б) у виборі варіанта, який би забезпечував максимум ефективності при мінімальних затратах;
- в) у їх розробці із врахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління;
- г) у відповідності мети управлінських рішень стратегічним планам розвитку об'єкта управління.

10. Принцип комплексності управлінських рішень передбачає:

- а) забезпечення можливості внесення коректив;
- б) врахування усіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності організації;

- в) їх відповідність правовим нормам;
- г) розроблення засобів їх реалізації.

11. На відміну від індивідуального, групове прийняття рішень характеризується:

- а) економією часу на розробку та прийняття рішень;
- б) використанням меншої кількості вихідної інформації для розробки альтернативних рішень;
- в) більшою кількістю запропонованих альтернатив;
- г) гіршим сприйняттям, розповсюдженням та забезпеченням виконання управлінських рішень.

12. При проведенні системного аналізу:

- а) всі процеси і явища розглядаються ізольовано, окремо один від одного;
- б) досліджуються тільки властивості системи в цілому та її зв'язки із зовнішнім середовищем;
- в) ієрархічна структура системи не досліджується;
- г) досліджуються характер взаємозв'язків всередині системи та її емерджентні властивості.

13. Суть принципу обмеженості (синергії) системного підходу зводиться до наступного:

- а) властивості системи в цілому не дорівнюють арифметичній сумі властивостей окремих складових її елементів;
- б) властивості системи в цілому дорівнюють арифметичній сумі властивостей окремих складових її елементів;
- в) будь-яка проблема повинна вирішуватись з позиції її походження;
- г) елементи системи можуть змінюватись лише у відповідних межах.

14. Із застосуванням математичного програмування, економіко-математичного моделювання та інших кількісних методів найефективніше розв'язуються:

- а) добре структуровані управлінські проблеми;
- б) слабо структуровані управлінські проблеми;
- в) неструктуровані управлінські проблеми;
- г) всі вище перелічені види проблем розв'язуються однаково ефективно.

15. Для розв'язання якого типу проблем використовують стандартні правила, інструкції, методичні вказівки і досвід?

- а) структурованих;
- б) добре структурованих;
- в) слабо структурованих;
- г) неструктурованих.

16. Які методи базуються на використанні досвіду та інтуїції дослідника при проведенні системного аналізу?

- а) статистичні;
- б) евристичні;
- в) імітаційне моделювання;
- г) економічний аналіз.

17. Управлінські проблеми, в яких найважливіші ресурси, ознаки та характеристики описуються тільки якісно без кількісного вираження залежностей вирішуються за допомогою:

- а) математичних методів;
- б) евристичних методів;
- в) економічного аналізу;
- г) будь-яких з перелічених методів.

18. При дослідженні проблем управління, в яких одна частина взаємозв'язків виражена кількісно, а інша – якісно, використовують:

- а) кількісні методи;
- б) якісні методи;
- в) економічний аналіз;
- г) математичні методи.

19. Що з переліченого не властиве системному аналізу, який проводиться для вирішення завдань управління?

- а) поверхнєве вивчення усіх аспектів управління;
- б) діагностичний підхід;
- в) використання економіко-математичних методів;
- г) використання досвіду та інтуїції аналітика.

20. Прийняття рішень невеликими частинами в ході розгортання проблем – це принцип, який лежить в основі:

- а) дискретно-інкрементаційної моделі;
- б) раціонально-дедуктивної моделі;
- в) моделі редуccionізму;
- г) моделі універсального передбачення.

21. Метод прийняття рішення, який ґрунтується на багатотуровому анкетуванні –це:

- а) колективний метод обговорення та прийняття рішень;
- б) метод Дельфі;
- в) теорія ігор;
- г) аналітично-систематизаційний метод.

22. Який експертний метод прийняття стратегічних рішень передбачає колективну генерацію ідей?

- а) метод “мозкового штурму”;
- б) метод Дельфі;
- в) метод інтерв'ю;
- г) імітаційне моделювання.

23. Математичним методом прогнозування, в результаті якого формується рівняння, що описує вплив однієї або кількох незалежних змінних на залежну змінну, є:

- а) регресійний аналіз;
- б) метод експоненціального згладжування;
- в) сітьове моделювання;
- г) аналітично-систематизаційний метод.

24. До методів екстраполяції відносять:

- а) прийоми структурного моделювання;
- б) прийоми матричного і сітьового моделювання;
- в) прийоми найменших квадратів і рухомих середніх;
- г) усе вище перелічене.

25. У процесі прогнозування при виборі часового ряду необхідно забезпечити:

а) включення результатів спостережень, починаючи від першого і до останнього;

б) пропуск даних в часовому ряді;

в) відмінні проміжки між елементами часового ряду;

г) усе вище перелічене.

26. Які цільові комплексні програми орієнтуються на вдосконалення організації управління господарськими системами, трансформацію відносин?

а) соціально-економічні;

б) науково-технічні;

в) інституціональні;

г) виробничі.

27. Наближена оцінка затрат на реалізацію цільової комплексної програми за питомою вагою окремих станів циклу в загальній вартості (трудомісткості) робіт здійснюється при використанні:

а) методу експертних оцінок;

б) структурного методу;

в) нормативного методу;

г) методу дезагрегації.

28. Який метод ґрунтується на наближеній оцінці затрат на реалізацію програми за питомою вагою окремих етапів циклу в загальній вартості?

а) метод дезагрегації;

б) метод забезпечувальних умов;

в) нормативний метод;

г) структурний метод.

29. Яка комунікативна структура передачі рішень характеризується найвищою швидкістю передачі інформації?

а) ланцюгова;

б) багатозв'язкова;

в) зіркова;

г) ієрархічна.

30. До організаційних факторів, що забезпечують ефективне виконання рішень, відносять:

а) наявність необхідних ресурсів;

б) своєчасність виявлення проблем;

в) одержання винагороди у випадку успіху;

г) морально-психологічний клімат у колективі.

31. Основною функцією контролю виконання прийнятих управлінських рішень є:

а) діагностична;

б) стимулююча;

в) орієнтуюча;

г) виховна.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н.О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво планувати та управляти своїм часом: метод. рек. до дистанц. курсу / Н.О.Алюшина. – К.: НАДУ, 2009. – 40 с.
2. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за заг. ред В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2010. – 88 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
5. Грінченко Ю.Л. Методичний посібник з дисципліни „Методи прийняття управлінських рішень” освітньо-професійної програми спеціальності 7.050201 “менеджмент організацій”. – Одеса, 2010. – 42 с.
6. Гурієвська В.М. Коучинг для керівників у системі державного управління: навч.-метод. матеріали / В.М. Гурієвська. – К.: НАДУ, 2010. – 48 с.
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
8. Керівництво та лідерство в системі державної служби : навчально-методичний посібник / Авт. : Ю. В. Ковбасюк, В. А. Гошовська, Л. А.Пашко – К. : НАДУ, 2011. – 147 с.
9. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К.: Видав. дім Персонал, 2008. – 523 с.
10. Колпаков В М Теория и практика принятия управленческих решений Учебное пособие – К МАУП 2000 – 256 с.
11. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб. / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 202 с.
12. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.
13. Машков В. Н. Психология управления : учеб. пособие / В. Н. Машков. – СПб. : Михайлов, 2000. – 203 с.
14. Михайлов Г. С. Принятие и реализация управленческих решений: акмеологическая концепция продуктивности : монография / Г. С.Михайлов – М. : Нар. образование, 2003. – 353 с.
15. Мірошніченко Ю. Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень. – Харків: Фактор, 2004. – 224 с.
16. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік і аудит” / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352с.
17. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М. М. Білінська, Ю. В Ковбасюк – К. : НАДУ, 2011. – 232 с.

18. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Т Федорів ; за заг ред. І. Ібрагімової. – Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.
19. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
20. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
21. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 192 с.
22. Созинов В.А. Управленческие решения: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 200 с.
23. Соловьёв А. И. Принятие государственных решений : Учеб. пособие. – М. : КНОРУС, 2006. – 344 с.
24. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2007. – 156 с.
25. Харгроув Р. Ваш коуч : Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере : [пер. с англ.] / Роберт Харгроув, Мишель Рено. – Новосибирск : Сиб. унив. изд-во, 2005. – 264 с.
26. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687с.
27. Эффективное принятие решений. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 184 с.
28. Deep, Sam, and Sussman, Lyie, Smart Moves for People in Charge, Addison-Wesley, 1995 N de Vries, M Kets, and Dick, R, Branson's Virgin: The coming of age of a counter-cultural enterprise, INSEAD, Fontainebleau, 1995 Drucker, Peter, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row, New York, 1974].

ЗМІСТ

1. Сутність та класифікація управлінських рішень.....	3
2. Моделі та підходи до прийняття управлінських рішень.....	6
3. Етапи та методи прийняття управлінських рішень	18
4. Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень	27
5. Реалізація управлінських рішень та контроль їх виконання	29
Тестові завдання	32
Список використаних джерел	37

Навчальне видання

Орлів Мар'яна Степанівна

ПІДГОТОВКА І ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Навчально-методичні матеріали

Упорядник

Бондаренко Галина Іванівна

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 06.06.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 2,32. Ум.-друк. арк. 2,3.
Тираж 60 пр.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентові України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.