

(Ф 03.02 – 96)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет
Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій



Система менеджменту якості

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС
навчальної дисципліни
«Теорія та практика прийняття управлінських рішень»

галузі знань: 02 «Культура і мистецтво»
спеціальності: 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»
ОПП: «Документознавство та інформаційна діяльність»

СМЯ НАУ НМК 12. 01.09–43–2023

КИЇВ



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Теорія та практика прийняття
управлінських рішень»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09– 46–2023

Стор. 2 з 53

Навчально-методичний комплекс розробили:

доцент кафедри історії
та документознавства

Янна ЧЕПУРЕНКО

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні
кафедри історії та документознавства, протокол № 8 від «28» серпня 2023 р.

Завідувач кафедри

Ірина ТЮРМЕНКО

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні
НМРР Факультету лінгвістики та соціальних комунікацій, протокол № 7
від «6» вересня 2023 р.

Голова НМРР

Анжеліка КОКАРЄВА

Рівень документа – 3б

Плановий термін між ревізіями – 1 рік

Контрольний примірник



ЗМІСТ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

Дисципліна «Теорія та практика прийняття управлінських рішень»
галузь знань 02 «Культура і мистецтво»
спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»
освітньо-професійна «Документознавство та інформаційна діяльність»
програма

№	Складова комплексу	Позначення електронного файлу ¹⁾	Наявність	
			друкований вигляд ²⁾	електронний вигляд ³⁾
1	Робоча програма	01_ТППУР_РП	х	х
2	Силабус навчальної дисципліни	02_ТППУР_СЛ	х	х
3	Конспект лекцій «Теорія та практика прийняття управлінських рішень»	03_ТППУР_КЛ	х	х
4	Перелік питань для підготовки до модульної контрольної та диференційованого заліку з дисципліни	04_ТППУР_ПМКР	х	х
5	Затверджені білети модульного контролю	05_ТППУР_МКР	х	х

¹⁾ XXX – скорочена назва дисципліни (перші літери кожного слова з назви дисципліни)

²⁾ Вказується дата затвердження до друку та номер справи у Номенклатурі справ кафедри

³⁾ Вказується дата розміщення у інституційному депозитарії АБО дата та місце розміщення на кафедрі

⁴⁾ У вигляді переліку теоретичних питань та типових завдань для розв'язку, з яких формуватимуться білети для проведення модульної контрольної роботи



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Теорія та практика прийняття
управлінських рішень»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09– 46–2023

Стор. 2 з 53

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ІСТОРІЇ ТА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Теорія та практика прийняття управлінських рішень»

за спеціальністю

029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Укладач:

кандидат історичних наук,
доцент Янна ЧЕПУРЕНКО

Конспект лекцій розглянутий та схвалений
на засіданні кафедри історії та
документознавства

Протокол № 8 від «31» вересня 2023 р.

Завідувач кафедри _____ Ірина ТЮРМЕНКО



Лекція 1

Тема: Природа, сутність, зміст, види управлінського рішення

План

1. «Теорія та практика прийняття рішень» як система знання та навчальна дисципліна
2. Природа, сутність, зміст управлінського рішення. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень
3. Види управлінського рішення

Література

1. Менеджмент: простір варіантів : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. 519 с.
2. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
3. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент : еволюція мислення, лідерства та керування. Харків : Фоліо, 2022. 190 с.
4. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с.
5. Шульга О.А. Методологічні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. Вип.22. С.54-58.

Конспект лекції

Теорія — філософська категорія, що застосовується для позначення розвитку системи знань, яка достовірно і адекватно відображає сутність і закономірності явищ певної сфери об'єктивної дійсності, та є підґрунтям практичної діяльності.

З урахуванням закономірностей рішення розробляються, приймаються і реалізуються. Основними рисами теорії прийняття рішень є об'єктивна істина, логічна цілісність, формальна несуперечність, здатність розвитку, відносна самостійність, активна дія на практику.

Об'єктивною в теорії є перевірка практикою змісту її законів і принципів, а суб'єктивним — форма вираження відповідних теоретичних положень.

Необхідна умова формування теорії прийняття рішень як складової теорії управління — точне визначення її предмету, меж і напрямів вивчення, форм і методів дослідження.

Характерною особливістю теорії прийняття рішень є її інтеграція з іншими самостійними теоріями, межі яких визначаються все більш точно. Теорія прийняття рішень інтенсивно розвивається в рамках теорії управління. Найбільш розроблені такі її частини, як теорія оптимальних рішень і психологічна теорія рішень.



Під змістом прийняття рішень як процесу розуміють внутрішню, відносно стійку основу управлінського рішення, що визначає його значення, роль і місце у функціонуванні і розвитку організації.

Сутність прийняття рішень традиційно проявляється через різноманітні зовнішні зв'язки і дії, які характеризують одну із сторін управлінського рішення.

Сутність розробки прийняття рішень полягає в діяльності особи, яка ухвалює рішення, по виконанню основоположної функції керівника в процесі управління.

Основна мета управлінського рішення — забезпечити координуючу (регулюючу) дію на систему управління, яка реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненню мети організації.

Досягнення цієї мети передбачає рішення проблем і задач, які складають зміст і послідовність дій осіб, що ухвалюють рішення, при виконанні безпосередніх обов'язків. Основними задачами є: створення інформаційної бази для прийняття своєчасних рішень; визначення обмежень і критеріїв прийняття рішення; організація діяльності персоналу управління.

Прийняття рішень — творча, відповідальна задача управління. Вона полягає в тому, щоб відповідно до ситуації, що складається, визначити подальші дії підлеглих в конкретній сфері управління (виробництва товару або надання послуг), задачі структурних підрозділів в системі діяльності, порядок їх взаємодії, забезпечення та управління.

Рішення приймає керівник (лінійний менеджер) і несе за них особисту відповідальність. В підготовці даних для прийняття рішення бере участь персонал управління конкретної організації. Відповідальність за групове рішення несуть ті, хто його прийняв, відповідно до їх посадових обов'язків.

Для своєчасного прийняття рішення необхідно: мати систему управління, яка забезпечує реалізацію складної системної діяльності осіб, що ухвалюють рішення; на науковій основі організувати роботу персоналу управління, що використовує ефективні методи і автоматизовані системи управління.

Від персоналу управління, що залучається до прийняття рішень, потрібні як професійні, так і особистісні якості.

Якість ухвалених рішення багато в чому залежить від злагодженості колективу, властивої йому організаційної культури, відносин між керівниками і виконавцями, ефективним використанням систем підтримки прийняття рішення.

З вищезазначених питань теорія прийняття рішень має виробити науково обґрунтовані практичні рекомендації, базуючись на об'єктивних законах і досягненнях суміжних наук і теорій, перш за все соціальних, психологічних і правових. При цьому головне — не просто знати закони, а розумно використовувати механізм їх прояву.



Предмет теорії та практики прийняття рішень — це закони (закономірності) діяльності осіб, що ухвалюють рішення, її організаційні форми, технології і методи, принципи управління і організації праці, сутність і зміст рішень.

Об'єкт теорії та практики прийняття рішень - це системна діяльність керівників і персоналу управління в процесі вироблення, прийняття і реалізації рішень.

На розвиток теорії прийняття рішень істотно впливають методологія, зокрема методологія мислення, теорія управління, кібернетика, психологія, соціологія і політологія. Для подальшого розвитку цієї теорії істотне значення мають природні науки — біологія, психофізіологія. Найважливіша роль належить математиці та її методам кількісних оцінок варіантів при ухваленні рішення, прогнозуванні розвитку ситуацій для вироблення найраціональнішого рішення.

Предмет теорії прийняття рішень досліджується з різних сторін, що становлять окремі, але взаємозв'язані аспекти. До основних з них відносяться методологічні, організаційні, економічні, технологічні, соціально-психологічні і правові.

Методологічні аспекти прийняття рішення відображають єдність і цілісність наукових знань для теорії прийняття рішень.

Організаційні аспекти відображають стан і перспективи розвитку організаційної і функціональної структури органів управління, порядок функціонування осіб, що ухвалюють рішення (як органів управління), в системі управління на різних ієрархічних рівнях. Вони включають також визначення шляхів вдосконалення організації прийняття рішень і методів дослідження проблем, які при цьому виникають .

Економічні аспекти відображають вплив економічних факторів на ефективність існуючих систем прийняття рішень, і тих, які вироблюються; вплив їх економічної ефективності на економічну підготовку персоналу управління, вдосконалення організаційних форм і методів прийняття рішень на новій технічній базі.

Технологічні аспекти визначають рівень технологій прийняття рішення, що використовуються і розробляються, в управлінні, перспективи розвитку автоматизованих і людино-машинних систем їх прийняття.

Соціально-психологічні аспекти ілюструють різні сторони діяльності людей в процесі прийняття рішення. До них відносяться вдосконалення структури в середині колективних зв'язків, вивчення поведінки особи в колективі і взаємовідносин його членів в процесі прийняття рішення.

Правові аспекти відображають відносини між різними ієрархічними рівнями системи управління і окремими посадовцями в підготовці прийняття рішення. Правові норми повинні бути закладений в основу організації управлінської діяльності.



Таким чином, *теорія та практика прийняття рішень* — це сума знань про розробку, прийняття і реалізацію управлінського рішення, про закономірності і принципи, організаційні форми, методи і технологію функціонування системи прийняття рішення в організації.

Управлінське рішення — основа управління. В літературі термін "управлінське рішення" використовується в декількох значеннях: обдуманий намір зробити що-небудь, з урахуванням попереднього усвідомлення мети і засобів дії; процес вироблення і прийняття якнайкращого варіанту (альтернативи) для вирішення проблеми або задачі, що виникають в певних умовах; фіксований управлінський акт; вольовий акт керівника організації по вибору варіанту діяльності її персоналу для досягнення поставленої мети.

Найважливішою ознакою управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення як управляюча дія на колективну працю ухвалюється не будь-яким працівником, а лише суб'єктом управління — керівником організації (лінійним менеджером) або колегіальним органом (радою директорів). Суттєвою відмінною ознакою управлінського рішення є його прийняття лише у тому випадку, коли необхідно задіювати всю систему управління організацією, включити весь її механізм управління. Теорія і практика управління підтверджують наступне: прийняття управлінських рішень пов'язано з переробкою інформації, що відноситься до задачі, які вирішуються вибором на основі її аналізу і синтезу найперважнішого варіанту дій; варіант дій вибирається на основі критеріїв, обмежень і певних правил; система критеріїв і правила прийняття управлінських рішень базуються на знанні закономірностей управління, обліку особливостей об'єкту прийняття рішень і конкретній ситуації, в якій воно приймається; процес прийняття управлінського рішення охоплює елементи наукового знання, творчості і мистецтва управлінської діяльності; конкретні управлінські рішення по специфічному змісту розрізняються, але мають також суттєві загальні властивості. Наприклад, в певний клас управлінських (організаційних) рішень звичайно включає відповіді на наступні питання: яка переслідується мета (або ціль); які можна використовувати засоби, ресурси, необхідні для досягнення даної мети; які задачі структурних підрозділів керованої організації; які способи слід використовувати для досягнення мети; яка послідовність і порядок дії персоналу і т.д.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за такими ознаками:

- за суб'єктом прийняття: одноосібні (приймаються однією особою); колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників); групові.
- за особливістю розв'язуваних завдань: програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за



типових ситуацій); непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).

- за рівнем прийняття: рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління); рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень); рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).

- за сферою охоплення: загальні рішення (стосуються всієї організації); часткові рішення (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів).

- за тривалістю дії: короткотермінові (реалізуються протягом року для біжучої роботи організації); середньотермінові (реалізуються протягом 1–5 років); довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).

- за способом обґрунтування: інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття); раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес); аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив); логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді); імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем); інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).

- за ступенем складності: складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем); середньої складності (вимагають комплексного розгляду); прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття).

- за рівнем централізації: централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління); децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей); комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень).

- за цілеспрямованістю: стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо); тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів); оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин).

- за частотою повторення: випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації); періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети); неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).



• за ступенем новизни : інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства); – стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій).

• за характером сфери застосування: економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації); соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації); адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами); технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо.

• за наслідками впливу: негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками); нейтральні (не мають сили управлінського впливу); позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих).

Ефективність ухвалюваних управлінських рішень залежить, перш за все, від обліку при ухваленні рішення вимог об'єктивних законів і закономірностей управління. Найважливішими з них (вимоги яких слід враховувати, ухвалюючи управлінське рішення) є закони мети, різноманітності, руху, зворотного зв'язку (загальні закони управління), а також залежності організаційних форм і методів управління від структури управління організації, матеріально-технічної бази, умов управління, єдність організаційно-методологічних основ на всіх рівнях управління (специфічні закономірності управління).

Лекція 2

Тема: Процес прийняття управлінських рішень

План

1. Зміст поняття «процес прийняття управлінських рішень»
2. Етапи процесу прийняття управлінських рішень та їх характеристика
3. Особливості реалізації процесу прийняття управлінських рішень

Література

1. Артеменко О. В., Гбур Л. В., Стасюк Н. А. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. Київ : Прінтеко : НУБіП України, 2020. 125 с.
2. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с.
3. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.



4. Менеджмент: простір варіантів : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. Харків : ХНУ ім. В. Н Каразіна, 2020. 519 с.
5. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>

Конспект лекції

Прийняття рішень - творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

Процес прийняття управлінських рішень – це послідовність кроків та дій, які мають на меті здійснення найбільш оптимального вибору рішення для досягнення поставлених цілей.

Об'єктом процесу прийняття управлінського рішення є саме управлінське рішення, яке необхідно прийняти. Це може бути будь-яке рішення, пов'язане з управлінням підприємством, організацією або будь-якою іншою структурою, яке вимагає визначення мети, вибору оптимального варіанту дій та прийняття рішення щодо його реалізації. Суб'єктом процесу прийняття управлінського рішення є менеджмент або управлінський персонал, який відповідає за процес прийняття рішення. Це можуть бути високопосадові керівники, керівники відділів, менеджери проектів та інші працівники, які займаються управлінням. Суб'єктами можуть бути також комітети, комісії та інші організаційні структури, які займаються прийняттям рішень в рамках своїх повноважень. Процес прийняття управлінських рішень можна розбити на кілька етапів.

Аналіз ситуації: у цьому етапі суб'єкти процесу збирають інформацію про ситуацію, що потребує прийняття рішення. Інформація може бути зібрана з різних джерел, таких як внутрішні звіти, зовнішні джерела, опитування та інше. *Формулювання цілей та визначення пріоритетів:* на цьому етапі суб'єкти процесу формулюють мету та цілі, які вони прагнуть досягти, та визначають пріоритети, що допоможуть їм у виборі найбільш оптимального рішення.

Вибір альтернатив: на цьому етапі суб'єкти процесу генерують та розглядають різні варіанти дій або рішень, що можуть допомогти їм досягти своїх цілей. Варіанти можуть бути зібрані з різних джерел, таких як внутрішні та зовнішні джерела, або сформовані в результаті творчого процесу.

Оцінка та аналіз альтернатив: на цьому етапі суб'єкти процесу оцінюють та аналізують кожен варіант дій або рішень, що були розглянуті на попередньому



етапі. Оцінка може проводитися з використанням різних методів, таких як SWOT-аналіз, аналіз Портера та інших.

Прийняття рішення: на цьому етапі суб'єкти процесу обирають один з варіантів, який вважають найбільш оптимальним для досягнення їх цілей та вирішення проблем, що виникли.

Реалізація рішення: після прийняття рішення необхідно розробити та впровадити план дій, що дозволить реалізувати вибране рішення. У цьому етапі важливо враховувати певні обмеження, такі як бюджетні, кадрові та технічні обмеження.

Моніторинг та оцінка результатів: після реалізації рішення важливо оцінювати результати та проводити моніторинг їх досягнення. Це дозволить переконатися, що

вибране рішення було ефективним та відповідає поставленим цілям.

Роль керівника в процесі прийняття управлінського рішення є надзвичайно важливою, оскільки він здатен вплинути на кожен етап процесу. Керівник має бути проактивним і керувати процесами вироблення рішення, висування задач для рішення, конкретизації та вибору критеріїв оцінки. Керівник має знати, які етапи вироблення рішення є найбільш важливими та чутливими, і забезпечувати, щоб вони були правильно виконані. Крім того, керівник повинен мати певні навички у вирішенні проблем та прийнятті рішень. Він має бути здатний прогнозувати наслідки прийняття рішення та уникати негативних наслідків. Керівник повинен бути експертом у своїй галузі та знати всі можливі альтернативи та їх переваги та недоліки.

Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення:

1. Виявлення та аналіз проблеми. Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед організацією. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту тощо. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення й оцінки потрібен великий досвід і дослідницький підхід. Досвідчений менеджер відрізняється саме вмінням "відчутти" проблеми, які ще тільки виникають, їх роль, значення та можливі наслідки. За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми "фільтруються", робиться їх ранжування і визначається послідовність їх розв'язання. Після "фільтрування", виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією з фундаментальних вимог для правильного розв'язання проблеми є виявлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями і результатами.



Стрижень обґрунтованого управління - дібрана інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи розв'язання проблеми, цілі управління й можливі наслідки. "Батько кібернетики" Н. Ві-нер із повним правом стверджував: "Якісне життя - це таке життя, яке має у своєму розпорядженні достатню інформацію". Критерії пошуку інформації визначаються залежно від наявних умов. Виникнення проблем та їх оцінка на практиці може відбуватись у двох різних ситуаціях: коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми); коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

2. Формулювання цілей. Під час прийняття важливих рішень необхідно чітко уявляти цілі організації. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування "дерева цілей", а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей і "критеріїв", що дають можливість оцінити ступінь їх досягнення.

Тільки після визначення цілей можна визначати фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

3. Виявлення альтернатив. Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу "мозкової атаки" тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках.

Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, ідеалізації, інверсії), методи колективного пошуку ("мозкова атака", "конференція ідей", "колективний блокнот") тощо.

Складніше розробити варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї з цілей і не суперечить іншим.

4. Попередній вибір кращої альтернативи. Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіває "слабкі" варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, універсальних методів не існує. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати кращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтового аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості ситуації, встановлені в процесі її діагностики. Часто ситуації настільки складні, що описати їх можна лише приблизно за допомогою ряду моделей, і значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця.



Під час створення нових способів розв'язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості та вміння долати "психологічну інерцію" йти "типовим" шляхом.

5. Вивчення та оцінка альтернатив. Вивчення альтернативних рішень та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка базується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, обумовлених альтернативою. У тих випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається вірогідність реалізації їх наслідків. У процесі відбору базових варіантів необхідно керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватись варіанти рішень. Вибір критеріїв - процес творчий і досить часто неформалізований. Назвемо деякі загальні групи критеріїв, що можуть використовуватися для порівняння варіантів: економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо); технологічні (надійність, якість, термін експлуатації і т. д.); техніко-економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо); ергономічні (безпека, зручність тощо); психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості та ін.); соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.); екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки). У колективному прийнятті рішень важливо "домовитися", чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно користуватись під час аналізу та вибору рішення. Для цього можна скористатись індивідуальними й колективними експертними оцінками. Аналітики виявляють свої суб'єктивні погляди на проблему, по-різному розставляють акценти, дають різні прогнози. Для того щоб рухатися вперед, слід пам'ятати про компроміси.

6. Експериментальна перевірка альтернатив. Коли управлінець після проведення оцінки альтернатив дещо сумнівається в остаточному виборі найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), по можливості здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох кращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі.

7. Вибір найкращого варіанта рішення. Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення. Оскільки ухвалення рішення - це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає. Поряд із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як керівнику. Крім того, менеджер може бути схильний до різного ступеня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату,



мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Не виключена ситуація, коли керівник може не погодитися з жодним із запропонованих альтернативних варіантів. Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів.

Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

Лекція 3.

Тема: Методи прийняття управлінських рішень

План заняття

1. Методологія прийняття рішень як складова управлінської методології
2. Загальні методи прийняття рішень
3. Спеціальні методи прийняття управлінських рішень: практичні аспекти

Література

1. Артеменко О. В., Гбур Л. В., Стасюк Н. А. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. Київ : Принтеко : НУБіП України, 2020. 125 с.
2. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с.
3. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.
4. Менеджмент: простір варіантів : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. Харків : ХНУ ім. В. Н Каразіна, 2020. 519 с.
5. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>

Стислий зміст лекції



Будь-яку діяльність людини характеризують такі дві характеристики, як методологія і організація.

Методологія управління взагалі і методологія у прийнятті управлінських рішень - це логічна схема управлінської діяльності, що припускає взаємозалежне розуміння цілей і орієнтирів, засобів і способів їх досягнення. Володіти методологією - це вміти бачити, розпізнавати, розуміти і оцінювати залежності і відносини управління. Методологія прийняття управлінських рішень будується на наступних компонентах: парадигма управління, концепція управління, пріоритети в управлінні, орієнтири досягнення цілей, мета управління, підходи в управлінні, критерії оцінки результатів, альтернативи рішень, методи управління. Розглянемо коротко суть кожного з компонентів. Парадигма - ключова ідея, що лежить в основі побудови концепції. Парадигмою управління є акцентування окремих властивостей і елементів, це система понять, що відображає осмислення істотних рис дійсності, які панують протягом певного історичного періоду. Можна говорити про парадигму управлінського раціоналізму Тейлора, парадигмі людського фактора і т.д. Концепція - комплекс ключових ідей, що дають цілісне уявлення про явище, процесі. Теоретична концепція призначена для пояснення, практична - для дії. Концепція управління - комплекс ключових ідей, принципів і т.д., що використовуються для здійснення управління. Пріоритет - бажане, акцент на даний момент часу. Пріоритети в управлінні - віддаються перевага на даний відрізок часу елементи системи управління для реалізації, регулювання, вдосконалення. Це може бути пріоритет особистості працівника, пріоритет збереження чисельності апарату управління і т. д., то це є послідовність вирішення проблем в часі. Орієнтири - добре сприймаються показники, що орієнтують шлях розвитку. Орієнтири в управлінні - добре сприймаються управлінцями кількісні та якісні показники, що дозволяють орієнтуватися щодо того, наскільки досягнута мета управління. Орієнтація - вміння швидко і правильно розібратися в навколишньому оточенні і знайти найближчий, короткий і раціональний шлях вирішення проблеми, тобто з успіхом вийти з ситуації складної ситуації, що заважає досягненню цілей. Мета - ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану, це те, що представляється у свідомості і очікується в результаті певним чином спрямованих дій. Мета управління - ідеальний образ необхідного стану керованої системи. Підхід - це найбільш важливий елемент методології, що визначає склад її інших компонентів. Підхід - це напрям розгляду того чи іншого процесу, явища, в якому стосовно до об'єкта управління повинна бути реалізована методологія управління. З'являється нова предметна область - може змінитися підхід до вивчення явища в цілому. Основою методології управління є системний, процесний і ситуаційний.



Системний підхід - спосіб мислення по відношенню до об'єкта управління, який розглядає його в єдності зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Процесний підхід в управлінні - розгляд його функціонування як серії безперервних взаємопов'язаних дій. Запропоновано близько 90 років тому адміністративної школою управління, розуміючою процес управління як непереривающеся виконання управлінських функцій. Ситуаційний підхід є спосіб вирішення проблем залежно від ситуації, що складається. Розроблено близько 50 років тому в США Гарвардської школою бізнесу. Вважається, що ситуація - це конкретний набір обставин, що впливає на процес управління в даний момент. Конкретні обставини вимагають від керівника творчого підходу у виборі підходів. Критерій - це мірило оцінки. Критерії в управлінні - найбільш істотні показники, що дозволяють оцінити аспекти управлінської діяльності, якість управління. Наприклад, за яким критерієм можна сказати, що в результаті проведеної роботи зріс інтерес службовців до своєї роботи? Альтернативи (одне з двох) - взаємовиключні один одного варіанти майбутніх дій, вибір між ними. У практиці управління рідко буває одне єдине рішення, в вибір рішення закладаються критерії.

Засоби управління ті важелі, за допомогою яких безпосередньо відбувається

Методологію прийняття управлінських рішень можна класифікувати за різними ознаками: а) за масштабом застосування зараховують до всієї системи, зараховують до частин системи. б) за сферами застосування у бізнесі, в екології, в промисловості, в державному та муніципальному управлінні і т.д. в) за їх ролі в життєзабезпеченні організації: формуючі, досліджують, керівні, стабілізуючі і т.д. г) за ступенем впливу: прямі, непрямі. д) відповідно з функціями управління: прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та регулювання; е) за характером ситуації та об'єктів управління: інноваційного менеджменту, фінансового менеджменту, інформаційного менеджменту, методи управління якістю і т.д.; г) за характером управлінського впливу на об'єкт управління: адміністративні, економічні, соціальнопсихологічні.

Адміністративні методи управління - тип методів управління, за допомогою яких здійснюються вплив на організаційні відносини для досягнення поставлених цілей.

Економічні методи управління - це сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників діяти в потрібному напрямку для досягнення цілей організації.

Соціальні (психологічні) методи управління - це способи впливу на об'єкт управління, засновані на використанні соціальних (психологічних) чинників і спрямовані на управління соціальними (психологічними) відносинами, що



складаються в колективі. Ці методи впливають на потреби, інтереси, припускають використання стимулів і доповнюють попередні методи.

Метод аналогій. Метод дає змогу встановити відношення еквівалентності (відповідності, схожості) між двома системами, що розглядаються, за деякими ознаками. Будь-яка з цих систем може реально існувати або бути абстрактною. Якщо два або декілька явищ, різних за своєю фізичною природою, можуть бути описані одним й тим же диференціальним рівнянням із збереженням граничних умов, то ці явища називають аналогічними. Метод аналогій розширює можливості вивчення явищ і уже давно одержав широке розповсюдження. Метод аналогій це важливий евристичний метод рішення творчих задач. Застосування аналогії є проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення. У рішенні творчих задач використовують конкретні й абстрактні аналогії.

Метод «Дельфі». Метод Дельфі (метод експертних оцінок) — один з основних класів методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування. Це заочне й анонімне опитування експертної групи (5-10 осіб) у кілька турів з узгодженням думок експертів. Перед кожним експертом ставлять конкретне завдання. Експерти заповнюють анкети з досліджуваної проблеми. До учасників експертизи доводять результати кожного проміжного туру опитування у вигляді усереднених статистичних значень. При отриманні відповідей від експертів можуть скластися такі ситуації: експерти дійшли згоди, думки експертів розділилися. У першому випадку думка приймається як результат вирішення завдання, у другому – процес експертизи буде продовжений.

Методи індукції та дедукції. Дедукція – це спосіб вивчення від загальних чинників до часткових, від результатів до причин. Індуктивний метод використовують у поєднанні з дедуктивним. Спосіб вивчення причинних зв'язків за допомогою логічної індукції полягає в тому, що опрацювання документів проводять від часткового до загального, від розгляду окремих фактів до узагальнень, від причин до результатів. Цими методами можна здійснити вивчення і вимірювання причинних зв'язків в аналізі.

Метод фокус-груп. Метод фокус-груп являє собою одну з різновидів групових дискусій (бесід) і складається в проведенні кількох сеансів дискусій з однорідними групами респондентів з числа споживачів, здібності та інтелекту яких сфокусовані на певній темі. Застосування фокус-групи дає можливість вирішувати такі типові завдання: виявлення ставлення до продукту або реклами; розробка нового продукту; виявлення факторів, що стримують покупку; дослідження сприйняття продукту; виявлення реакції на рекламу; складання набору суб'єктивних споживчих властивостей, а також мотивів придбання продукту. Фокус-групи дозволяють виявити прихований попит,



який неможливо задовольнити наявними на ринку товарами. Виявлення прихованого попиту - актуальне завдання для маркетингу. Бесіда записується на аудіо і відео. Як і в разі будь-якої групової дискусії, ходом обговорення керує модератор.

Метод «мозкового штурму» – вільне генерування ідей, висловлюваних у групі зацікавлених експертів. Щоб результати мозкового штурму можна було використати, важлива участь осіб, які приймають рішення. У цьому випадку, систематизувавши пропозиції учасників, частину з них відразу відкидають як ідеальні, а решту обговорюють докладніше з фахівцями відповідного профілю. Мозковий штурм – спосіб, який уможливує нові варіанти рішень у проблемній ситуації, ефективний при вирішенні нетрадиційних завдань. Відбір ідей проводять поступово. На першому етапі жодна з них не відкидається і, як правило, взагалі жодні оцінки не висловлюють. Потім ідеї оцінюють за рівнем опрацьованості, термінами та вартістю реалізації, ефективності тощо. На другому етапі аналізу можна використати один або кілька розглянутих раніше методів оцінювання і відбору рішень.

Метод сценаріїв – це сукупність прийомів і процедур підготовки та реалізації будь-яких рішень. Метод застосовують для експертного прогнозування. Він корисний при виборі цілей організації і прогнозуванні, коли організацію не влаштовує ситуація, що склалася, і є необхідність розширити бізнес. Сценарій розробляють фахівці організації, він містить опис послідовності кроків до прогнозованого стану процесу чи явища, а також факторів і подій, що мають вирішальний вплив на цей процес або явище. Вихідний пункт розробки сценарію – точна оцінка ситуації, проведена на основі ретроспективного аналізу діяльності. Така оцінка веде до розуміння динаміки впливу факторів на діяльність і того, які фактори забезпечують її підйом, а які спад. Для некерованих чинників розвитку повинні бути зроблені спеціальні оцінки.

Метод концептуалізації. Концептуалізація - визначення понять, відношень і механізмів управління, необхідних для описання процесів вирішення завдань у певній предметній галузі. Це головний метод логічного аналізу, що передбачає моделювання й опис концептів – інформаційних структур свідомості, що є структурованою сукупністю знань про об'єкт концептуалізації, вербальних і невербальних, набутих шляхом взаємодії різних пізнавальних механізмів. Концептуальний аналіз спрямований на виявлення змісту концептів, формалізацію того, що притаманне інтуїції та наявне в колективному несвідомому й виражається мовленням. У практиці проведення концептуального аналізу найчастіше використовується поєднання аналізу на основі словникових дефініцій і аналізу контекстів



SWOT-аналіз (strength – сила, weakness – слабкість, opportunity – можливість, threats – ризики й обмеження). Метод показав високу ефективність при прийнятті рішень у системах, яким притаманні динамічність, керованість, залежність від внутрішніх і зовнішніх факторів, циклічність тощо. SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, що виходять з її ринкового оточення. Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, у клітинках якої відображають сильні та слабкі сторони організації, ринкові можливості та загрози.

Моделювання. У основі методу моделювання лежить опис конкретного процесу чи явища, створення його формальної моделі. З неї за допомогою логіки виводять твердження. Змінюючи певні параметри моделі, додають упущені фактори, шляхом проб і помилок поступово створюють нову модель. Порівнюючи ці дві моделі, роблять висновки та припущення про розвиток процесу чи явища в майбутньому. Змоделювати можна міжнародні системи, співпрацю і співіснування, конфлікти, процес прийняття управлінських рішень, схеми документообігу тощо.

Прогнозування. Прогнозування – це особливий вид розумової діяльності, який на основі ретроспективного аналізу, критичної оцінки сучасних трендів розвитку об'єкта, що досліджується, та його системних взаємозв'язків та в межах компетенції аналітика дозволяє сформулювати та обґрунтувати судження певного ступеня достовірності про майбутній розвиток об'єкта чи варіанти його поведінки. За оцінками науковців, сьогодні нараховується більше ста методів прогнозування, систематизація яких за ступенем формалізації дозволяє поділити на дві великі групи: інтуїтивні або експертні, та формалізовані чи фактографічні.

Лекція 4

Тема: Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень

План

1. Людський фактор прийняття управлінського рішення
2. Ресурсний фактор прийняття управлінського рішення
3. Фактор якості управлінського рішення

Література

1. Артеменко О. В., Гбур Л. В., Стасюк Н. А. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. Київ : Прінтеко : НУБіП України, 2020. 125 с.
2. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с.
3. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.



4. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
5. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>

Конспект лекції

Людський фактор і психологічні аспекти грають важливу роль у процесі управлінських рішень. Управління організацією вимагає прийняття різноманітних рішень, які можуть мати великий вплив на роботу компанії та її успіх.

Характеристика особи, що приймає управлінське рішення. Особа, що приймає управлінське рішення, повинна мати ряд характеристик, які допоможуть їй ефективно та успішно вирішувати завдання, які стоять перед нею. Такі як : лідерські якості, аналітичні здібності, комунікативні здібності, стратегічні здібності, емоційна стійкість, творчий підхід, досвід та знання. Ці характеристики можуть бути відмінним вихідним пунктом для тих, хто прагне розвивати свої управлінські навички та навчитися приймати ефективні рішення. Отже, успішний управлінець повинен мати цілісний підхід до управління, включаючи як технічні, так і міжособистісні навички. Він повинен бути готовим до постійного самовдосконалення, щоб залишатися конкурентноздатним в змінному світі бізнесу.

Роль людського фактора в прийнятті рішень. Людський фактор грає важливу роль в процесі прийняття управлінських рішень, оскільки він визначає, як працівники реагують на запропоновані рішення та як вони виконують свої обов'язки. Прийняття рішень пов'язаних з людським фактором також вимагає врахування індивідуальних особливостей працівників. Управлінці повинні знати, які сильні сторони та слабкі сторони мають їхні працівники, щоб використовувати їхні таланти та забезпечувати оптимальні умови для їх розвитку. Крім того, людський фактор повинен бути врахований при плануванні та виконанні змін в організації. Управлінці повинні бути здатні забезпечити належну комунікацію зі своїми працівниками, враховувати їхні індивідуальні потреби та забезпечувати належну підготовку та навчання, щоб допомогти їм адаптуватися до нових умов та досягнути мети Також важливо враховувати етичні аспекти та соціальну відповідальність у процесі прийняття рішень, оскільки це може вплинути на імідж компанії та спричинити негативну реакцію з боку громадськості.

Управлінське рішення як творчий процес. Управлінське рішення можна розглядати як творчий процес, оскільки воно вимагає від управлінців



здійснення творчих зусиль для знаходження оптимального рішення. Що допоможе виявлення нових підходів та ідей для досягнення успіху. Творчість може виявлятися у різних етапах процесу прийняття рішень. Наприклад, на етапі постановки проблеми, управлінці можуть виявити свою творчість, виявляючи нові аспекти проблеми, що можуть бути невідомі для інших. У процесі прийняття рішення, управлінці можуть використовувати свою творчість та інноваційність для виявлення нових можливостей та шляхів досягнення мети. Крім того, творчий процес при прийнятті управлінських рішень може бути стимульований і сприятливою організаційною культурою та середовищем (організація може створювати стимули для розвитку інноваційних проектів та ідей, а також забезпечувати ресурси для їх реалізації)

Психологічні фактори прийняття рішень Ключові психологічні аспекти, які впливають на прийняття рішень, включають наступні: емоційний стан: Емоції можуть впливати на процес прийняття рішень, оскільки можуть змінювати наше сприйняття ситуації та варіантів рішень; психологічна стійкість: люди з високим рівнем психологічної стійкості можуть бути менш вразливі до стресів та тисків, які можуть супроводжувати процес прийняття рішень. Когнітивні здібності: Люди з більш високим рівнем когнітивних здібностей можуть бути більш ефективними при здійсненні аналізу інформації та вибору оптимального рішення. *Мотивація*: Мотивація може впливати на процес прийняття рішень, оскільки може стимулювати. Соціальна взаємодія: думки та думки колег, які працюють над проектом, можуть вплинути на рішення, яке приймає менеджер. *Більшість*: Бажання дотримуватись більшості та знаходитись у згоді з іншими може впливати на процес прийняття рішень. Це може призводити до погодження з поганою або невірною ідеєю чи рішенням тільки тому, що більшість так вирішила. *Стрес*: стрес може впливати на прийняття рішень, оскільки він може викликати негативні емоції та знижувати концентрацію. Люди під впливом стресу можуть робити необдумані рішення та не враховувати всі можливі наслідки. Усі ці аспекти можуть вплинути на прийняття управлінських рішень та мають бути враховані при плануванні та реалізації процесу прийняття рішень.

Якісна модель особи, що приймає рішення. Особливості поведінки людини, що приймає управлінське рішення. Людина, яка приймає управлінські рішення, має наступні особливості поведінки: спрямованість на досягнення мети: наполеглива та дисциплінована у своїй роботі, щоб забезпечити успіх своєї організації. Ефективне управління часом - зосередженою на важливих завданнях та швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Спроможність працювати в команді – використовує свої лідерські навички, щоб підтримувати співробітників та сприяти розвитку їхніх здібностей. Гнучкість та адаптивність: вона вміє швидко реагувати на зміну умов та вміє адаптувати свої рішення до нових обставин. Також повинна мати аналітичність та



стратегічне мислення, рішучість та впевненість, здатність до комунікації, креативність та інноваційність та умінь ризикувати. Людина, що приймає управлінські рішення, має бути здатною до самоаналізу та самовдосконалення. Повинна мати досить високий рівень стресостійкості. Здатною робити власні висновки на основі досвіду та знань, а також пропонувати нові ідеї та способи розв'язання проблем.

Ресурсний фактор прийняття управлінського рішення. Управління є процесом, що передбачає прийняття рішень. Цей процес пов'язаний з використанням ресурсів таких як фінансові, матеріальні, людські та інші. Ресурсний фактор прийняття управлінського рішення - це сукупність ресурсів, які можуть бути використані для досягнення поставленої мети. Він визначає, які ресурси будуть використані, яким чином та в якому обсязі. Ресурсний фактор прийняття управлінського рішення включає в себе фінансові ресурси, матеріальні ресурси, людські ресурси, інформаційні ресурси та інші ресурси. Ці ресурси використовуються для досягнення мети підприємства. Наприклад, фінансові ресурси можуть бути використані для закупівлі нового обладнання або проведення рекламної кампанії.

Види ресурсів, що задіяні в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення : фінансові ресурси (включають кошти, які необхідні для забезпечення виконання певних завдань та досягнення мети; передбачається розробка та використання бюджетів, аналіз фінансових результатів, планування дій на майбутнє); матеріально-технічні ресурси (це обладнання, інструменти, машини, транспортні засоби, будівлі та споруди повинні бути належним чином обладнані підтримуватись у належному стані); кадрові ресурси (мають бути кваліфікованими та мотивованими працівники, що реалізують управлінські рішення, їх кваліфікація, досвід та знання мають бути достатніми для реалізації управлінських рішень); інформаційні ресурси (дані та інформація, які використовуються для прийняття та реалізації управлінського).

Управління ресурсами є необхідною складовою процесу прийняття та реалізації управлінського рішення. Фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси є ключовими компонентами, які необхідно ефективно використовувати для досягнення мети та успіху організації. Управлінці повинні розуміти важливість кожного виду ресурсів та забезпечувати їх належне використання. Розробка та впровадження системи планування, контролю та аналізу використання ресурсів допоможе досягти ефективного управління та досягнення поставленої мети.

Фактори якості управлінських рішень. Чинники якості управлінських рішень можуть бути різними, але основними є: адекватність, точність, своєчасність, ефективність, конкретність і простота.



На усіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес.

Рішення повинні базуватися на фактах, дослідженнях та аналізі інформації. Такий підход дозволяє досягти максимальної точності та ефективності в прийнятті рішень. Обґрунтованість допомагає уникнути помилок та неправильних рішень. Якісне рішення повинно бути обґрунтованим та підтвердженим достовірними даними.

Своєчасність управлінського рішення полягає у тому, що важливо приймати рішення вчасно, щоб уникнути можливих проблем та збитків. Якісне рішення повинно бути прийняте вчасно, з урахуванням всіх необхідних факторів та обставин.

Ефективність управлінського рішення досягнення максимального результату

при мінімальних затратах. Рішення повинно бути оптимальним та спрямованим на досягнення поставленої мети.

Несуперечливість управлінського рішення є важливим фактором. Рішення має бути логічним та послідовним, не суперечити правовим нормам, принципам соціальної справедливості та обов'язково – не суперечити раніше прийнятим рішенням. Конкретність фактор управлінського рішення - чіткість та конкретність у постановці завдань. Рішення має бути спрямоване на досягнення конкретної мети і досягнення конкретного результату.

Простота та повноважність управлінського рішення означають простоту та лаконічність у формулюванні рішення і чітке визначення відповідальності за його реалізацію. Рішення має бути зрозумілим та доступним. Необхідно чітко визначити, хто приймає рішення та яка відповідальність лежить на кожному з учасників процесу.

Якісне рішення – це рішення, що забезпечує прийнятний компроміс як в досягнутих результатах, так і в ресурсах, що витрачаються. До основних умов і чинників, які впливають на прийняття рішень, відносяться особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, негативні наслідки тощо. Крім того, щоб бути якісним, рішення має бути ефективним незалежно від можливих помилок у визначенні вихідних даних і гнучким – передбачати зміну цілей і алгоритмів досягнення цілей.

Чинники, що впливають на якість управлінського рішення: інформація, застосування сучасних наукових підходів до менеджменту (системний, ситуаційний, комплексний, процесний, динамічний); застосування методів моделювання (логічний, математичний, фізичний); застосування методів моделювання (логічний, математичний, фізичний, системи підтримки прийняття рішень (СППР, decision support system – DSS, Big data); мотивація якісного рішення.



Лекція 5

Тема: Практика організації прогнозування у прийнятті управлінських рішень

План

1. Сутність прогнозування
2. Види прогнозування в професій прийняття управлінського рішення
3. Методи та технології прогнозування у процесі прийняття управлінського рішення

Література

1. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХП", 2020. № 2. С. 81-85.
2. Менеджмент: простір варіантів : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. Харків : ХНУ ім. В. Н Каразіна, 2020. 519 с.
3. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
4. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>
5. Словник афоризмів-визначень з економіки, підприємництва і менеджменту / уклад.: А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, В. О. Кобилянський. Львів : Вид-во Львів.політехніки, 2021. 407 с.

Конспект лекції

Динамізм сучасних глобальних змін і суспільних трансформацій об'єктивно вимагає широкого застосування *методу прогнозування*. При цьому результатом прогнозування, як методу науково обґрунтованого передбачення майбутнього, є вироблення відповідних прогнозів.

У загальному розумінні *прогноз* – це науково аргументоване передбачення, що дає випереджувальну інформацію про розвиток певних об'єктів, явищ і процесів у майбутньому. Поняття прогнозу, як свідчить аналіз, містить у собі кілька аспектів: *по-перше* – прогноз – це науково обґрунтоване судження про вірогідні стани перебігу певного процесу у майбутньому або про альтернативні шляхи і терміни здійснення певних подій чи певних етапів будь-якого процесу, *а по-друге* – прогноз – це знання (інформація) про мету, яку можна реалізувати за допомогою певних



засобів, або знання про ті засоби, що необхідні та достатні для досягнення визначеної мети.

У процесі *вироблення прогнозів* реалізується одна з найважливіших функцій людської свідомості – здатність до випереджального відображення діяльності. *Прогноз* передбачає не тільки можливі майбутні результати діяльності окремої людини, соціальної групи чи суспільства в цілому, але й можливий розвиток будь-яких природних процесів. Він є *універсальним способом* і одночасно *невід’ємною функцією* будь-якої наукової дисципліни, *завершальним етапом* будь-якого наукового дослідження. Більше того, на думку багатьох вчених розвиток сучасної науки відбувається за рахунок посилення її прогностичної функції. Це зумовлено тим, що *прогноз*, з одного боку спирається на знання про невідомі на момент прогнозування властивості об’єктів реальної дійсності, а з іншого – на знання про властивості неіснуючих на момент прогнозування об’єктів.

Слід зазначити, що основу *прогнозування* становлять здебільшого такі взаємопов’язані джерела інформації про майбутнє: а) *оцінювання* перспективи розвитку майбутнього стану прогнозованого процесу чи явища на основі існуючого досвіду, найчастіше за допомогою аналогій з уже відомими і схожими явищами і процесами; б) *екстраполяція* на майбутнє певних тенденцій розвитку явищ і процесів, закономірності яких є досить відомі в минулому і сучасному; в) *моделювання* передбачуваного стану певних явищ або процесів відповідно до очікуваних (або бажаних) змін, характер і перспективи розвитку яких є відомими для дослідника. Разом із цим, у практиці прогностичної діяльності використовуються також відповідні процедури верифікації створюваних *прогнозів*, а саме: різноманітні модифікації експертного оцінювання; розробка прогнозу методами відмінними від попередньо використовуваних; аналітичне (чи логічне) виведення паралельного прогнозу із завчасно отриманих прогнозів; перевірка адекватного прогнозу на ретроспективному періоді; спростування критичних зауважень опонентів, а також виявлення джерел можливих помилок; порівняння з іншими думками, висловленими визнаними найбільш компетентними фахівцями.

Методи прогнозування, як і самі прогнози, можна класифікувати за різними ознаками. Наприклад, в залежності від джерел інформації технології її обробки і одержуваних результатів, всі економічні методи прогнозування поділяються на дві великі групи: - фактографічні методи; - евристичні

Фактографічні методи - це методи, які базуються на фактичних даних. Фактографічні методи поділяються на метод екстраполяції - тобто це припущення про незмінність чинників, що визначають розвиток об’єкту



дослідження тобто суть цього методу полягає в розповсюдженні закономірностей розвитку об'єкту у минулому на його майбутнє.

Поширеним методом прогнозування є моделювання. Зміст методу моделювання полягає в конструюванні моделі на основі попереднього вивчення об'єкта й визначення його суттєвих характеристик, в експериментальному і теоретичному аналізі моделей, в співставленні результатів з даними об'єкта та коригуванні моделі.

Метод кореляційно-регресійного аналізу, який полягає у пошуку математичних формул, в яких встановлюються залежність будь-якого показника від іншого (парна кореляція), або групи інших показників (множинна кореляція).

Евристичні методи передбачають здійснення прогнозних розробок за допомогою логічних прийомів в свою чергу евристичні методи поділяються на дві групи:- інтуїтивні методи;- аналітичні методи прогнозування.

До інтуїтивних методів відноситься метод експертної оцінки, який використовується у разі відсутності достатньої статистичної інформації. В його основу покладено збір необхідної інформації, шляхом анкетування, після чого ця інформація аналізується і відповідно в залежності від того оцінку інформації дає одна особа або група. Виділяють два підходи в оцінці інформації:- індивідуальна оцінка;- групова оцінка.

Метод «мозкової атаки» який є різновидом методу групових експертних оцінок і зводиться до творчої співбесіди певної групи експертів шляхом проведення дискусій.

Аналітичні методи: метод морфологічного аналізу, який заснований на дослідженні всіх можливих варіантів розвитку підприємства в майбутньому виходячи із закономірностей його розвитку; метод побудови «дерева цілей» - застосовується з метою розбиття основних задач на під задачі; метод оптимізації - який побудований на основі аналізу максимально можливої кількості чинників пов'язаних із виробництвом та фінансово-економічними показниками.

Успіх прогнозування значною мірою залежить від того, наскільки обраний метод (модель) адекватний об'єкту, що вивчається. Вибір методу прогнозування повинен відбуватися під впливом таких факторів: мети та завдань прогнозу, терміну, на який складається прогноз, особливостей об'єкта прогнозування, достовірності та повноти інформаційної бази прогнозу, досвіду прогнозиста тощо. Наявність великої кількості методів прогнозування зумовлює необхідність вибору найбільш прийняттого з них в конкретній ситуації.

Методи прогнозування дають змогу на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта передбачити ймовірність його майбутнього розвитку. Система методів прогнозування постійно вдосконалюється і



поповнюється, тому однією з нагальних проблем є розробка обґрунтованої класифікації методів прогнозування з метою забезпечення вивчення та аналізу методів прогнозування, а також для полегшення вибору відповідного методу під час розробки прогнозів. Найбільш ефективними є такі класи методів прогнозування (експертний, фактографічний, моделювання) Найбільш доцільні напрямки їх використання для прогнозування виробничо-господарської діяльності підприємств:- методи експертного класу прогнозування доцільно застосовувати при розробці таких видів прогнозів, як пошукового, комплексного, оперативного, короткотермінового, мікроекономічного, локального, суспільних потреб та інтуїтивного; фактографічні методи рекомендується використовувати при формуванні нормативного, комплексного, оперативного, коротко-термінового, середньотермінового, мікроекономічного, локального, регіонального, галузевого, макроекономічного, ресурсного та логічного прогнозів; найбільш ефективним при розробці всіх видів прогнозів, окрім пошукового та інтуїтивного, є моделювання, яке дозволяє пов'язати інформаційне зображення сучасного з теоретичним відображенням майбутнього.

Лекція 6

Тема: Технології впровадження експертного оцінювання в процесі прийнятті управлінського рішення

План

1. Сутність експертних оцінок в процесі прийняття управлінського рішення
2. Практичні рекомендації застосування метода Дельфі в організації колективної експертизи
3. Переваги і недоліки експертних оцінок при прийнятті управлінських рішень

Література

1. Олексієнко Р.Ю., Донець А.О.. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінського рішення. Економіка та суспільство.2021.№26.
http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5155/1/%d0%9e%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%96%d1%94%d0%bd%d0%ba%d0%be%2c%20%d0%94%d0%be%d0%bd%d0%b5%d1%86%d1%8c%20%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0%20%d1%82%d0%b0%20%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be_2021.pdf
2. Артеменко О. В., Гбур Л. В., Стасюк Н. А. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. Київ : Принтеко : НУБіП України, 2020. 125 с.
3. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с.



4. Запорожець Т.В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31 (70) №2. С.79-85. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/15.pdf
5. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>
7. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін.. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 335 с.

Конспект лекції

Спеціалісти, які готують інформацію для прийняття управлінських рішень, повинні надати її у вигляді цілісної картини, яка відображає об'єкт управління у зручному для сприйняття ракурсі, містить пропозиції варіантів альтернативної поведінки і можливих наслідків, дає можливість сприймати об'єкт у його динаміці.

Основними етапами цього процесу є: побудова інформаційної моделі об'єкта управлінського рішення; розробка системи якісного аналізу інформації щодо об'єкта управлінського рішення; розробка інформаційної моделі розвитку об'єкта управлінського рішення; визначення тенденцій і перспектив розвитку об'єкта управлінського рішення.

Сутність і основа прийняття будь-якого рішення, в тому числі й управлінського, полягає у виборі одного із декількох альтернативних напрямків дій. Іншими словами, рішення постає необхідним у тому випадку, коли існує більше одного варіанту дій, що впливають з наявних обставин. При цьому логічним є той факт, що прийняття рішення зазвичай пов'язане з пошуком, вибором і реалізацією оптимального напрямку.

Експертні оцінки – це судження кваліфікованих фахівців-професіоналів, висловлені у виді змістовної, якісної або кількісної оцінки об'єкта, призначені для використання при прийнятті рішень.

Експертизи можуть бути індивідуальні і колективні, з обміном інформацією між експертами і без обміну, анонімні і відкриті.

Основною метою проведення експертиз є підвищення професійного рівня рішень, які приймаються за рахунок використання спеціально розроблених і перевірених практикою технологій експертного оцінювання.



Для одержання якісної експертної інформації необхідно дотримання таких умов: наявність експертної комісії, яка складається з спеціалістів, що професійно знайомі з об'єктом експертизи і мають досвід роботи експерта; наявність аналітичної групи, яка професійно володіє технологією організації і проведення експертиз, методами одержання і аналізу експертної інформації; одержання достовірної експертної інформації; коректна обробка і аналіз експертної інформації.

Як правило, оптимальність, достатність та ефективність прийняття рішення буде визначатися шляхом порівняння можливих доходів і витрат. Але цей базовий підхід не є єдиним і абсолютним критерієм обрання тих чи інших варіантів дій. Особливо це стосується ситуацій, коли критично необхідної стає посильна допомога фахівців у відповідній сфері.

У цілому, причини залучення експертів до відповідних оцінок можуть бути обумовлені багатьма чинниками, зокрема: неможливістю кількісного вимірювання деяких показників об'єкта управління при прийнятті управлінського рішення; складністю досліджуваних явищ в контексті об'єкта управлінського рішення; великими витратами коштів або часу при оцінці альтернатив; відсутністю необхідних обсягів вірогідної інформації; суб'єктивністю досліджуваних характеристик тощо.

У свою чергу, необхідно відмітити, що різноманітні методи, які засновані на припущенні про те, що на базі думок спеціалістів у певній галузі знань можна побудувати адекватну картину майбутнього розвитку з урахуванням всіх можливих зсувів і стрибків отримали назву методів експертиз або методів експерт-них оцінок.

За умови наявності достатньої кількості інформації та статистичних даних, можуть бути використані різноманітні кількісні методи експертного оцінювання, які у сучасних реаліях все більше застосовуються як основа експертних систем у межах практичного втілення теорій штучного інтелекту. Вважається, що проведення будь-якої експертизи здійснюється у типовій послідовності. При цьому, відбір експертів можна вважати ключовим етапом проведення експертизи, а самі експерти мусять задовольняти наступним вимогам: мати глибокі спеціальні знання в області проведення експертизи; мати високий рівень загальної ерудиції; мати здатність до адекватного відображення тенденцій розвитку об'єкта дослідження, наявність технологічної спрямованості на майбутнє; демонструвати науковий інтерес до оцінюваного предмета, не мати особистої зацікавленості в оцінці прогнозу; мати підтвердження значного виробничого або дослідницького досвіду в аналізованій сфері.

Слід зауважити, що під час відбору експертів ураховують абсолютну та відносну ефективність їхньої діяльності. Абсолютною ефективністю вважається відношення кількості правильно проведених експертиз до



загальної кількості проведених. У той же час, відносна ефективність представлена як відношення абсолютної ефективності до середньої абсолютної ефективності групи експертів. Іноді під ефективністю діяльності розуміють різницю між кількісними оцінками думки експерта й об'єктивною оцінкою.

Як зазначає ряд науковців, показником кваліфікації експерта інколи слугує також ступінь відхилення його думки від усередненої думки інших експертів. Експерт вважається тим кращий, чим менше це відхилення. Але бувають і винятки, коли має рацію тільки один експерт. У будь-якому випадку дуже важливо правильно визначити необхідну кількість і склад експертів. При цьому зрозуміло, що у результаті, перевагу повинні мати ті експерти, діяльність яких характеризується вищою ефективністю та кваліфікацією. При розробці прогнозів, у тому числі й експертних, за аналогією з процесом пошуку ефективних управлінських рішень, на практиці часто доводиться стикатися з великою кількістю альтернативних варіантів, кожен з яких може залежати від сукупності різноманітних факторів. У таких ситуаціях, нарівні з експертними оцінками, можна застосовувати також методи колективної генерації ідей, які у сукупності формують основу евристичних методів прогнозування. По суті, методи колективної генерації ідей можна вважати допоміжним різновидом методів експертної оцінки. Проте, між ними є певні відмінності. Так, методи генерування ідей, обмежуючись, як правило, лише якісними оцінками без кількісної визначеності, найчастіше служать трампліном для розв'язання конкретних проблем, орієнтовані в основному на виявлення факторів і напрямків розвитку, загальний вибір оптимальних варіантів рішень. Найвідомішими є наступні методи генерування ідей: метод «мозкової атаки»; метод «синектика»; метод «морфологічного аналізу». У теорії прийняття управлінських рішень усі методи експертних оцінок поділяють на дві основні групи. По-перше, це методи індивідуальних експертних оцінок, які ґрунтуються на використанні думок експертів-фахівців незалежно один від одного (найчастіше застосовуються методи інтерв'ю, анкетування, аналітичних експертних оцінок, тощо). По-друге, це методи колективних експертних оцінок, які ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів щодо об'єкта або процесу. Так, група експертів може використовуватися для: колективної роботи «за круглим столом»; проведення ділової гри; розробки сценарію дій щодо прийняття рішення; побудови дерева рішень, тощо. Виходячи з різноманіття та численності існуючих методів експертного оцінювання, буває важко визначитися з найбільш доцільним у конкретній ситуації. При цьому найбільш складним, з точки зору застосовуваних підходів та достатності використання навіть незначного обсягу вихідної інформації, можна вважати метод колективних експертних оцінок Дельфі. Він є своєрідним результуючим втіленням інших



методів експертних оцінок. Суть цього методу полягає в тому, щоб за допомогою серії послідовних дій — опитувань, інтерв'ю, мозкових штурмів — домогтися максимального консенсусу при визначенні правильного рішення. Аналіз за допомогою дельфійського методу проводиться в кілька етапів, результати обробляються статистичними методами.

Базовим принципом методу є те, що деяка кількість незалежних експертів (часто непов'язаних і не знають один про одного) краще оцінює і пророкує результат, ніж структурована група (колектив) особистостей. Дозволяє уникнути відкритих зіткнень між носіями протилежних позицій тому виключає безпосередній контакт експертів між собою і, отже, груповий вплив, що виникає при спільній роботі і складається в пристосуванні до думки більшості. Дає можливість проводити опитування екстериторіально, не збираючи експертів в одному місці (наприклад, за допомогою електронної пошти)

До найбільш типових стадій проведення експертизи можна віднести такі, як: постановка проблеми, її теоретичне і логічне формулювання; формування групи організаторів експертизи; відбір експертів і формування експертної групи; розробка опитувальної анкети; визначення кількісних параметрів щодо експертного опитування; оцінка ступеня узгодженості думок експертів; аналіз результатів експертного опитування; визначення точності та надійності отриманих оцінок.

Використання методу Дельфі для пошуку і розробки рішення щодо поставленої проблеми можна представити у вигляді певної послідовності дій, яка, за умови недостатньої якості отриманих результатів, може бути неодноразово повторена. Причому, вважається, що «багатотуровий характер» прогнозних експертних досліджень, запропонований у межах використання методу Дельфі, дозволяє забезпечити так званий «зворотний зв'язок». Відбувається це приблизно наступним чином. Експерти знайомляться з результатами попереднього туру (загальною груповою оцінкою, особливими судженнями та їх аргументацією). У подальшому, під час кожного наступного туру, експерти працюють з оновленою інформацією, що дозволяє їм або корегувати свою думку, підвищуючи загальну узгодженість у групі, або підтверджувати попередню оцінку, маючи для цього вже більше підстав. При застосуванні експертних технологій виникають такі проблеми: формування експертної комісії (однією з основних проблем є визначення якості експерта); організація і проведення експертиз; одержання експертної інформації; визначення остаточних експертних оцінок; багатокритеріальні оцінки; аналіз результатів експертизи.

Типовими помилками при застосуванні експертних технологій є: перебільшення можливостей експертних оцінок; залучення некомпетентних експертів; недостатня поінформованість експертів про об'єкт експертизи;



недостатньо чітка постановка задачі перед експертами; обмеження експертизи межами однієї експертної процедури; надлишкове захоплення кількісними оцінками; порушення правил теорії вимірювань; необхідність організації інформаційної взаємодії між експертами; конформізм експертів; неврахування фактора кон'юнктурності; невірне розуміння точності експертних оцінок; неправильна обробка результатів експертизи; некоректна інтерпретація результатів.

Серед найважливіших переваг експертного опитування щодо впливу на діяльність організації можна вважати оптимальну можливість отримати цілісну реальну картину прогнозованих результатів майбутнього впровадження управлінських рішень, як на рівні окремих підприємств, так і в більш глобальному масштабі. На підставі зваженого використання експертної методики і наукових знань, кваліфіковані фахівці, що є суб'єктами експертизи, можуть надати всебічно обґрунтоване підтвердження або заперечення припущень менеджера, спрямовані на подальше прийняття та реалізацію найбільш ефективних управлінських рішень. Надалі менеджерам залишається обміркувати позитивні й негативні результати експертної оцінки та виробити пропозиції щодо поліпшення власної подальшої діяльності.

Лекція 7

Тема: Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків

План

1. Зміст понять «ризик», «невизначеність» в контексті процесу прийняття управлінського рішення
2. Міжнародна система стандартів з управління ризиками
3. Технологія створення профілю ризиків в процесі прийняття управлінського рішення

Література

1. Артеменко О. В., Гбур Л. В., Стасюк Н. А. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. Київ : Прінтеко : НУБіП України, 2020. 125 с.
2. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с.
3. Запорожець Т.В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31 (70) №2. С.79-85. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/15.pdf
4. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелеєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник*



Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.

5. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>

Конспект лекції

Походження терміну «ризик» має свої витоки: із грецьких слів «ridsikon, ridsa» – «стрімчак, скеля»; у латинській мові «resesum» – «скеля / небезпека зіткнення з нею»; в італійській мові «risiko» – «небезпека, погроза»; «risicare» – «лавірувати між скель»; французькій «risque» – погроза, ризикувати (буквально – об'їжджати стрімчак, скелю); португальській – «прямовисну скелю». Пояснення терміну «ризик» пов'язують з можливістю отримання як позитивних так і негативних наслідків від управлінського рішення.

Ризик тлумачимо як ситуацію невизначеності, що вимагає в процесі прийняття рішень певного вибору для досягнення необхідного результату з мінімізацією негативних наслідків. *Ризик (англ. risk) – це ситуація, пов'язана з небезпекою; ймовірність (можливість) того, що станеться щось неприємне.*

«Ризик» – це потенційна можливість того, що під час реалізації функцій, процесів та операцій, спрямованих на досягнення встановленої мети, цілей та виконання завдань, можуть виникнути обставини, що призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату у майбутньому. Водночас, виділяють також і інший, протилежний погляд на поняття «ризик», коли його розглядають не лише як потенційну загрозу, а й як *нові можливості* для досягнення мети, цілей та виконання завдань. Позитивні можливості, спричинені ризиком, не слід розглядати та класифікувати як «позитивні ризики». Ризик - завжди небезпека для організації, в той час, як можливість – позитивний шанс для неї. Тобто ризик – не лише загроза, а й *нові можливості*.

Невизначеність є об'єктивною реальністю, повністю уникнути ризику неможливо. Під невизначеністю розуміють «стан неоднозначності розвитку певних подій у майбутньому, незнання і неможливості точного передбачення основних величин і показників розвитку певного явища». Залежно від типів і причин виникнення невизначеності в економіці виділяють декілька її видів: принципова невизначеність, яка пов'язана з неможливістю отримати інформацію на даному рівні розвитку знань; невизначеність викликана великою кількістю об'єкт та елементів самої системи; невизначеність через брак інформації; невизначеність, яку може створити особа, що приймає



рішення; невизначеність через зависоку вартість встановлення «визначеності»; невизначеність зумовлена обмеженнями самої системи прийняття рішень.

У таких умовах прийняття управлінських рішень є важким завданням, оскільки неправильні рішення можуть призвести до серйозних наслідків. Мова може йти про формальні і неформальні методи прийняття управлінських рішень, про кількісні і якісні, індивідуальні і колективні, експертні та загальнодоступні.

За умов невизначеності керівник може або спробувати знайти та проаналізувати додаткову інформацію, або діяти відповідно до минулого досвіду, інтуїції та власних припущень. Таким чином, прийняття управлінських рішень ґрунтується на застосуванні прийомів, спрощень, які узагальнюють досвід особи, що прийматиме відповідне рішення, тобто мова йде про використання евристичних методів. Ці методи дозволяють шукати рішення навіть якщо завдання ще остаточно не сформульовано та невідомі способи його розв'язання.

Ризик існує завжди, тому прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на алгоритмі дій щодо управління ризиками.

Міжнародні стандарти з управління ризиками:

- *Стандарт ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки» (Risk Management – Principles and guidelines on implementation)* є розробкою Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO) та Технічного комітету «Надійність Міжнародної електротехнічної комісії – МЕК (International Electrotechnical Commission, IEC). Цей стандарт є найбільш універсальним, оскільки може бути застосований будь-яким суб'єктом господарювання незалежно від форми організації або виду діяльності. ISO 31000: 2018 може бути використаний протягом всього життєвого циклу організації. В документі зазначені принципи, структури та процеси, на яких базується управління ризиками. Вагомою перевагою саме цього стандарту є опис тридцять одного (31-го) методу оцінювання ризиків з погляду сфери їх застосування, переваг та недоліків кожного з них. Варто зазначити, що саме цей стандарт є найбільш поширеним в практиці управління ризиками в Україні.
- Стандарт IWA 31:2020 «Управління ризиками – Настанови щодо використання ISO 31000 в системах управління» («Risk management – Guidelines on using ISO 31000 in management systems») містить вказівки щодо інтеграції та використання ISO 31000 в організаціях, які впровадили один або декілька стандартів системи управління ISO (ISEC) та IEC (MSS), або які вирішили здійснити проект із впровадження однієї або більше MSS, що включає ISO



31000. Цей документ не містить вказівок щодо впровадження системи управління в цілому, а дає основу для розуміння ISO 31000. Використання цього документа не позбавляє потреби використовувати інші стандарти для вирішення конкретних аспектів ризику.

- Стандарт ІЕС 31010:2019 «Управління ризиками – методи оцінки ризиків» (Risk management – Risk assessment techniques) опублікований як стандарт з подвійним лого типом разом з ISO та містить керівництво по вибору і застосуванню методів оцінки ризику в широкому діапазоні ситуацій. Ці методи використовуються для допомоги в прийнятті рішень в умовах невизначеності, для надання інформації про конкретні ризики і як частина процесу управління ризиками. Документ містить короткий виклад ряду методів з посиланнями на інші документи, в яких методи описані більш детально.

Ризик виникає в умовах відсутності достовірної інформації, недостатнього правового регламентування або наявності правових асиметрій, матеріальної зацікавленості в кінцевих результатах прийняття рішень. У будь-якому випадку врахування ризику дає змогу уникнути ресурсних втрат, зменшити ентропію у функціональній діяльності. Це можливе завдяки створенню дієвої системи ризик-менеджменту.

В організаційному плані ризики-менеджмент доцільно формувати за такими етапами: ідентифікації ризиків і моделювання їх можливих наслідків; вибір інструментів управління ризиками та їх відображення у ризик-стратегії; моніторинг результативності управління ризиками й корегування ризик-стратегії.

Ризик не є статичним та постійним, як за формою та потужністю свого прояву, так і за своїм змістом, а отже точка докладання максимальних зусиль щодо впливу на ризик також не є фіксованою.

Керівники закладу освіти можуть здійснювати ефективний вплив лише за умови ідентифікації ризику та достатньому рівні проведення його аналізу (оцінювання).

Факт оцінювання ризику на рівні високого не повинен розглядатись керівником на рівні достатньої підстави для відмови від діяльності по відношенню до якої було ідентифіковано відповідний ризик; керівник завжди має можливість знайти (забезпечити) компроміс між загрозою втрати (ризиком) та очікуваною вигодою.

Повна відмова від ризику, це не лише відмова від ефективної діяльності, а у тому числі й часткова втрата потенціалів для подальшого розвитку

У практичній управлінській діяльності застосовується технологія побудови профілю ризиків



Побудова профілю ризику дозволяє чітко сформулювати пріоритетні напрями в частині управління ризиками, визначити найбільш ефективні методи контролю.

Профіль ризику – сукупність відомостей про області ризику, індикатори ризику, а також вказівки про застосування необхідних заходів щодо запобігання або мінімізації ризику; наперед визначена комбінація індикаторів ризику, заснованих на зібраній, проаналізованій і категоризованій інформації; загрози, яким піддається установа; профіль ризику окреслює кількість ризиків, типи ризиків і можливі наслідки ризиків.

Профіль ризику дозволяє передбачити додаткові витрати або порушення нормального ходу діяльності закладі освіти.

Профіль ризику характеризує також готовність закладу освіти йти на ризик і показує як такі ризики будуть впливати на операційну стратегію.

Організаційний профіль ризику може бути розробленим у ході аналізу ризиків і використовуватися для управління освітніми ризиками. Він досліджує сутність загроз, з якими стикається заклад освіти, ймовірність негативних наслідків, які можуть відбутися, рівень перешкод і витрати, пов'язані з кожним типом ризику.

Лекція 8

Тема: Прийняття управлінських рішень при впровадженні змін в установах та на підприємствах сфери інформаційної, бібліотечної та архівної справи

План

1. Природа, сутність, зміст, форми змін. Фактори, що зумовлюють необхідність змін. Класифікація організаційних змін.
2. Сутність процесу управління змінами. Функції управління змінами. Етапи організації процесу управління змінами. Види управлінських рішень, що приймаються в процесі впровадження змін.
3. Управління опором змінам. Види опору змінам. Форми опору змінам. Методи подолання опору змінам. Прийняття рішень щодо подолання опору змінам.
4. Механізми реалізації організаційних змін. Особливості управлінського рішення в умовах реалізації змін.

Література

1. Олексієнко Р.Ю., Донець А.О.. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінського рішення. Економіка та суспільство. 2021. №26.



http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5155/1/%d0%9e%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%81%d1%96%d1%94%d0%bd%d0%ba%d0%be%2c%20%d0%94%d0%be%d0%bd%d0%b5%d1%86%d1%8c%20%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0%20%d1%82%d0%b0%20%d1%81%d1%83%d1%81%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%be_2021.pdf

2. Артеменко О. В., Гбур Л. В., Стасюк Н. А. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. Київ : Прінтеко : НУБіП України, 2020. 125 с.
3. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с.
4. Запорожець Т.В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31 (70) №2. С.79-85. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/15.pdf
5. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелеєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>

Конспект лекції

Зміни - це перехід одного стану в інший. Будь яка структура, що гарно функціонує - постійно змінюється щоб пристосуватися до змін у середовищі, де функціонує організація.

Природа змін полягає у тому, що вони є процесом переходу від одного стану до іншого, який відбувається у часі. Це можуть бути позитивні зміни, такі як покращення якості життя, розвиток технологій та інновацій, або негативні, такі як кризові ситуації, природні катаклізми, економічні кризи.

Сутність змін полягає у тому, що вони передбачають зміну того, що було раніше, тобто перехід від старого до нового. Це можуть бути зміни у структурі організації, у виробничих процесах, у відносинах між людьми, у відносинах між людьми та природою та інші.

В організації зміни слід розуміти як якісні перетворення, що відбулися в організації за певний проміжок часу, наприклад впровадження нових технологій, зміни в культурі організації та інше.

Зміни можна поділяти на зовнішні та внутрішні. Зовнішні включають соціальні, політичні, економічні фактори, фінансові кризи, зміни в технологіях



управління, інновації. Внутрішні включають зміни організаційних структур чи технологій виробництва.

Необхідність змін може бути обумовлена певними факторами: зміна в зовнішньому середовищі (зміни в ринкових умовах, зміни законодавства, зміни у поведінці споживачів можуть вимагати зміни в організації); потреба у покращенні ефективності (зміни для оптимізації роботи); потреба у розвитку (зміни для створення нових продуктів, виходу на нові ринки, розвитку нових технологій); конкуренція (зміни для забезпечення конкурентоспроможності організації); зміна керівництва (змін у стратегії розвитку та політики організації); кризові ситуації (кризові ситуації, такі як економічна криза, технічна несправність та інші, можуть вимагати реакції з боку організації та змін у діяльності); потреба відповідати новим стандартам (стандарти якості, безпеки, екології, можуть вимагати змін у діяльності організації).

За напрямками зміни можна класифікують: зміни у меті й завданнях діяльності; зміни в застосовуваних технологіях; зміни в організаційних структурах й управлінських процесах; зміни в організаційній культурі; зміни в людях; зміни в ефективності роботи організації; зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Два основні види організаційних змін: планові та ситуаційні. Планові: проводяться за планом, їх результати передбачаються, здійснюються відповідно до цілей організації, в контексті умов середовища, де організація діє; Ситуаційні: реагування на події вже у ході того, як вони відбуваються, у кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, наприклад, зношення обладнання чи оновлення персоналу; незаплановані зміни що носять не еволюційний характер, такі зміни є пристосувальними, або реактивними, вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на непередбачувані не прогнозовані чинники зовнішнього середовища.

В залежності від напрямку проведення змін (знизу-вверх чи зверху- вниз) та стилю керівництва змінами виділяють 4 форми змін: агресивні зміни (коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати); інструкційні зміни (керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити); корозійні зміни (ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів, проте, спроби можуть виявитись невдалими, та визвати деградацію організації); миротворчі зміни (проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу, мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури).

У літературі існує багато трактування процесу управління змінами. Ці трактування включають такі аспекти: коригування діяльності організації; оновлення структури організації; пошук шляхів розвитку; коригування



поведінки працівників в умовах зміни; вплив управляючої системи на організацію у зв'язку зі змінами; оцінка ситуації для покращення ефективності діяльності. Також управління змінами розглядається як наука, що вивчає закономірності перетворень в організації та технології адаптації.

Можна виділити такі функції управління змінами: аналіз потреб організації: управління починається зі збору інформації та аналізу потреб організації; планування змін: планування створення, просування та реалізації змін; впровадження змін: створення алгоритму впровадження; оцінка результатів: збір даних про функціонування організації зі змінами; забезпечення стійкості змін: підтримка роботи організації з урахуванням впливу змін на її функціонування; оцінка та аналіз ефективності змін: оцінка для розуміння впливу впроваджених змін на організацію, щоб виділити нові проблеми, та усунути їх.

У процесі впровадження змін у підприємстві приймаються різноманітні управлінські рішення: рішення про розроблення стратегії змін: передбачає визначення цілей та завдань змін, а також розробку дієвої стратегії для їх впровадження; рішення про організаційні зміни: передбачає зміни в організаційній структурі підприємства, зокрема, в розподілі обов'язків та відповідальності; рішення про впровадження нових технологій: пов'язане зі впровадженням нових технологій, які дозволять підприємству забезпечити більш ефективне використання ресурсів та підвищити якість продукції; рішення про зміну культури підприємства: пов'язане зі зміною культури підприємства., наприклад зміни в цінностях та поведінці працівників, у стилях керівництва та взаємодії між співробітниками; рішення про управління змінами: пов'язане зі стратегією впровадження змін та забезпеченням їх успішної реалізації, наприклад планування, координацію та контроль всіх процесів, пов'язаних з впровадженням змін.

Рішення про управління змінами можуть включати в себе: визначення цілей та завдань проекту змін; розробка стратегії впровадження змін; вибір методів та інструментів для реалізації змін; визначення ресурсів, необхідних для впровадження змін; планування та координація процесу впровадження змін; контроль за виконанням планів та досягненням цілей змін; аналіз ефективності впровадження змін та внесення необхідних коректив.

Опір змінам – це багатогранне явище, яке призводить до затримок запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін. Таким чином, опір змінам розглядають як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін.

Опір змінам пояснюється об'єктивними та суб'єктивними причинами: невизначеністю у майбутньому, нечіткими, нереалістичними вимогами;



особистою зацікавленістю окремих менеджерів або груп працівників у збереженні; різним сприйняттям сутності організаційних змін (упередженість, емоційність тощо); почуттям втрати «точок опори»; нестачею надійної інформації та зворотного зв'язку.

До основних форм (способів прояву) опору відносяться: заперечення. (заперечення проблеми, та потреби у змінах); індиферентність. (відкрито не протистоять змінам, але поведуться дуже скептично і демонстративно); демонстрація некомпетентності (в стані стресу навички людини погіршуються, тому можлива навмисна демонстрація некомпетентності); скептицизм. (відкритий скептицизм, що може перерости у конфлікти).

Основні принципи подолання опору змінам: максимально відкрите і чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, яке доводить до всіх максимум інформації про те, що відбувається; залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо реорганізацій; додаткове навчання працівників; доведення до персоналу інформації про те, що дадуть зміни саме їм, а не лише організації.

Методи подолання опору змінам: навчання і надання інформації або інформування і спілкування; залучення до участі в проекті змін; стимулювання та підтримка; переговори та угоди; кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація; явний і неявний примус.

Механізми реалізації організаційних змін - це комплекс дій та процесів, які застосовуються з метою успішного впровадження змін в організації. Основні механізми реалізації організаційних змін включають наступні: залучення ключових зацікавлених сторін: це можуть бути менеджери, співробітники, клієнти та інші зацікавлені сторони, які мають великий вплив на організацію, залучення їх до процесу змін може підвищити підтримку та зменшити опір до змін; комунікація: це ключовий механізм, який дозволяє ефективно спілкуватися зі всіма зацікавленими сторонами щодо змін. Якісна та своєчасна комунікація допомагає зменшити опір до змін, відкрито вислуховувати думки та ідеї, збільшує залученість співробітників до процесу впровадження змін; підтримка лідерства: впровадження змін може вимагати суттєвих змін в структурі та культурі організації; підтримка лідерства та активна участь менеджменту в процесі змін може стати головним фактором успіху впровадження; тренінг та розвиток: надання необхідного навчання та розвитку співробітників може допомогти їм краще розуміти необхідність змін та їх вплив на організацію.

Управління змінами передбачає прийняття ряду управлінських рішень, які мають свої особливості. Основні аспекти управлінського рішення в умовах реалізації змін такі: комплексність рішення: управління змінами передбачає комплексне рішення, яке враховує не тільки поточні проблеми, а й довгострокові перспективи розвитку організації; ризиковість рішення:



реалізація змін завжди пов'язана з певними ризиками, тому прийняття управлінського рішення в умовах змін передбачає оцінку ризиків та зменшення їх впливу; гнучкість рішення: в умовах змін управлінське рішення повинне бути достатньо гнучким, щоб можна було швидко реагувати на змінні умови та вносити корективи в процес реалізації змін; залучення команди: успішна реалізація змін передбачає залучення команди, тому управлінське рішення повинно базуватися на співпраці всіх учасників; результативність рішення: управлінське рішення в умовах змін повинне бути спрямоване на досягнення результатів та успішної реалізації змін, тому воно повинне бути чітким та орієнтованим на досягнення конкретних цілей.

Лекція 9

Тема: Інформація та комунікативні технології в процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень

План

1. Основи організації інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень
2. Система підтримки прийняття управлінських рішень: сучасні напрями та технології цифровізації
3. Особливості створення системи цифрової системи підтримки прийняття управлінських рішень

Література

1. Запорожець Т.В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) №2. С.79-85. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/15.pdf
2. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.
3. Менеджмент: простір варіантів : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. Харків : ХНУ ім. В. Н Каразіна, 2020. 519 с.
4. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
5. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент : еволюція мислення, лідерства та керування. Харків : Фоліо, 2022. 190 с.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2416/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d0%b9%d0%bd%d1%8f%d1%82%d1%82%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%20%d1%80%d1%96%d1%88%d0%b5%d0%bd%d1%8c%202016.pdf>



7. Управління організаційним розвитком підприємства : навч. посіб. / М. В. Ноняк та ін.. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 238 с.
8. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
10. Словник афоризмів-визначень з економіки, підприємництва і менеджменту / уклад.: А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, В. О. Кобилянський. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. 407 с.
11. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика : колект. монографія / Я. Бітєв та ін.; за заг. ред. О. Д. Витвицької. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 450 с.

Конспект лекції

Інформація є важливим ресурсом виробничої активності організації і має велике значення для внутрішнього управління організацією, її зовнішніх контактів, і особливо, для прийняття рішень. Важко переоцінити роль інформації в управлінні. Інформація є предметом управлінської праці, засобом обґрунтування управлінських рішень, без яких процес впливу управляючої системи на керовану та їх взаємодія неможливі. Основою управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт управління є процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Управлінська діяльність у всіх проявах і на всіх етапах, починаючи з постановки цілей і задач і завершуючи контролем і загальною оцінкою виконаного, пов'язана з рішеннями керівників. Відповідно і результативність їхньої діяльності обумовлюється здатністю організувати кваліфіковану роботу щодо рішень і у потрібний момент знаходити серед них найбільш раціональні. Це дозволяє визначити управління як систему прийняття рішень, що символізують рівень професіоналізму і волю суб'єкта управління.

Сучасна теорія прийняття рішень вказує на певні фактори, які впливають на систему прийняття рішень в організаціях. У загальному вигляді вони можуть бути зведені до наступного: випереджаюче інформаційне забезпечення рішень, максимальне усунення невизначеності; системний аналіз проблемних ситуацій, з урахуванням соціальної складової; концентрація зусиль на виявленні суті проблемної ситуації, визначення реальних, розрахунково обґрунтованих цілей; верифікація рішення і контроль його виконання; своєчасність рішення і наявність підстав для прийняття; взаємозв'язок рішень різних рівнів і різних функціональних призначень; несуперечність рішень (за умови їхньої прозорості); гнучкість рішень (наявність необхідних механізмів їхньої корекції); оптимізація рішень; кваліфікація кадрів і, насамперед осіб, що приймають рішення; мотивація участі в прийнятті та виконанні рішень; правова захищеність рішень, яка підтримується етичними нормами.

Процес розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень пронизує усю організацію і є найважливішим аспектом управлінської діяльності. З метою



прийняття ефективних управлінських рішень необхідна різноманітна інформація внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Ця інформація накопичується в оперативних інформаційних системах організації, однак, вона практично завжди розподілена по організації, зберігається в різних базах даних, найчастіше неузгоджена і суперечлива. Усе це робить її важкодоступною для кінцевих користувачів, а іноді і просто непридатною для управлінського аналізу в чистому вигляді, без попередньої обробки. Цифровізація процесу інформаційної підтримки прийняття рішень — це необхідність, яка обумовлена сучасними потребами управлінської діяльності. Вирішення складних управлінських проблем, які вимагають багатоваріантних розрахунків, пов'язане з великими витратами часу на їх виконання. Необхідність в обробці великих обсягів інформації викликало необхідність використання сучасних інформаційних технологій (зокрема і технологій Data Science). Впровадження процесів цифровізації і кардинальні зміни на цій основі інформаційно-комунікаційних процесів, безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень. Для вирішення аналітичних управлінських задач високого рівня, пов'язаних із складними розрахунками, прогнозуванням, моделюванням сценаріїв, застосовується особлива технологія, яка має назву системи підтримки прийняття рішень (СППР), що використовується компаніями, які працюють в умовах конкуренції, коли необхідна швидка адаптація до постійно мінливих умов ринку, прийняття максимально зважених рішень, оперативний аналіз даних про фінансово-господарську діяльність компанії, визначення оптимальної фінансової стратегії ведення бізнесу.

За допомогою СППР формується: консолідована управлінська і фінансова звітність у деталізації по підрозділах, видах бізнесу, проектах та інших аналітичних вимірах; система бюджетного управління підприємством і система інформаційної підтримки процесу бюджетування.

Основними результатами створення системи підтримки прийняття рішень підприємства є наступні: підвищення ефективності і прозорості управління за рахунок більш оперативного і якісного аналізу інформації; надання бізнес-аналітикам і менеджерам простих в експлуатації засобів формування будь-яких нестандартних форм звітності, з можливостями глибокої деталізації та агрегації показників фінансово-господарської діяльності підприємства відповідно до поточних потреб бізнесу; підвищення якості інформації за рахунок інтеграції та очищення всіх інформаційних джерел підприємства; вирішення задач стратегічного планування і управління на основі моніторингу планових і фактичних показників діяльності підприємства: фінанси, зовнішні фактори, внутрішні фактори, інновації; можливість виявлення відхилень, визначення тенденцій цих відхилень, прогнозування їх наслідків і, в результаті, можливість оперативного реагування; можливість визначати фактори успіху підприємства і формувати основні шляхи їх досягнення; підвищення ефективності праці спеціалістів з інформаційних технологій; підвищення ефективності праці бізнес-аналітиків; зниження експлуатаційних витрат за рахунок своєчасного доступу до інформації;



забезпечення прозорого обміну інформацією; підвищення якості обслуговування клієнтів; мінімізація кількості вузьких місць в управлінні; підвищення темпів освоєння нових технологій.

У діяльності сучасних підприємств відбуваються значні якісні зміни у сфері інформаційних потреб у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Кожне сучасне підприємство — це система, яка об'єднує в собі різнобічні сфери діяльності, які повинні функціонувати в єдиному інформаційному просторі, і тільки в цьому випадку з'являється можливість оптимального поєднання стратегічного, тактичного та оперативного управління фінансово-господарською та виробничою діяльністю підприємства. Як відомо, управління являє собою процес цілеспрямованої обробки інформації, але обробка інформації пов'язана з цифровими технологіями, які, у сучасному світі, перебувають у стані досить динамічного розвитку, орієнтованого на розвиток засобів обробки великих даних, їх структуризації та впровадження сучасних комунікативних технологій. Сучасна інформаційна система прийняття управлінських рішень має відповідати усім інноваціям у теорії і практиці менеджменту, і, навпаки, практичний менеджмент повинен модифікуватися, ефективно використовуючи можливості сучасних цифрових технологій. Формування прогресивної, в технічному відношенні, інформаційної системи прийняття управлінських рішень, яка не відповідає сучасним вимогам до системи управління підприємством, не має підстав. На сьогодні, вже стає неможливим моделювання та проектування інформаційних систем прийняття управлінських рішень конкретного підприємства без започаткування процесу удосконалення системи управління цим підприємством, а це, в свою чергу, вимагає створення проектних груп, до складу яких повинні входити як спеціалісти з цифрових технологій, так і представники загального менеджменту організації.

Будь-якій системі управління підприємством відповідає своя інформаційна система менеджменту. Інформаційна система менеджменту — це сукупність внутрішніх та зовнішніх потоків інформації, прямих та зворотних інформаційних зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, в системі управління підприємством, а також методів та засобів сучасних інформаційних технологій управління з участю фахівців, які залучені до процесів обробки інформації та підготовки і реалізації управлінських рішень.

З технічної точки зору, інформаційна система менеджменту може бути визначена як набір взаємозалежних програмно-технічних компонентів, які збирають, обробляють, накопичують і розподіляють інформацію, з метою прийняття оптимальних управлінських рішень та здійснення процесів управління в організації. На додаток до підтримки прийняття рішень, координації та управління, інформаційні системи можуть спрямовуватися на допомогу менеджерам у проведенні аналізу проблеми, здатність охоплювати єдиним інформаційним простором комплексні об'єкти і створювати сприятливі умови



для появи нових ідей, творчості, накопичення організаційних знань, розвитку процесів управління на якісно новому рівні.

Інформацію, яка циркулює в інформаційній системі прийняття управлінських рішень підприємства, визначають як управлінську інформацію. В загальному вигляді, управлінська інформація – це сукупність зведень (даних), які відображають стан системи управління чи визначають напрямки її змін і розвитку. Елементами управлінської інформації є інформаційні одиниці. Інформаційна база управлінської інформації — це вся сукупність інформаційних одиниць управлінської інформації, яка відповідає системі управління організацією в цілому. Інформаційна база управлінської інформації існує в кожній системі управління, незалежно від того, використовуються чи ні сучасні цифрові технології.

Рекомендована література

Базова література

1. Артеменко О. В., Гбур Л. В., Стасюк Н. А. Правове забезпечення управлінського рішення : навч. посіб. Київ : Принтеко : НУБіП України, 2020. 125 с.
2. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Основи системного аналізу і прийняття оптимальних рішень : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 670 с.
3. Запорожець Т.В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31 (70) №2. С.79-85.
4. Кармінська-Белоброва М. В., Н. М. Шматько, Пантелєєв М.С. Прийняття управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності управління. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Ser. : Economic sciences* : зб. наук. пр. Харків: У "ХПІ", 2020. № 2. С. 81-85.
5. Менеджмент: простір варіантів : навч. посіб. / Г. О. Дорошенко та ін. Харків : ХНУ ім. В. Н Каразіна, 2020. 519 с.
6. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
7. Пекар В.О. Різноманітний менеджмент : еволюція мислення, лідерства та керування. Харків : Фоліо, 2022. 190 с.
8. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т мит. справи і фінансів, 2020. 273 с.
9. Сучасний управлінський інструментарій прийняття ефективних економічних рішень: монографія / А. І. Бідюк та ін. Харків : ХАІ, 2019. 302 с.
10. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін.. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 335 с.
11. Управління організаційним розвитком підприємства : навч. посіб. / М. В. Ноняк та ін.. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 238 с.
12. Шульга О.А. Методологічні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації.* 2022. Вип.22. С.54-58.



Допоміжна література

13. Артёмова, А. . Процедурні аспекти стратегії управління ризиками *Економіка та суспільство*, №31.2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-14>
14. Менеджмент : підручник / Т. П. Остапчук та ін. Житомир : Житомирська політехніка : Рута, 2021. 855 с.
15. Менеджмент інформаційної безпеки : навч. посіб. О. Г. Корченко та ін.. Чернігів : Орхідея : Лук'яненко В. В., 2019. 407 с.
16. Менеджмент: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг. редакцією Г. Л. Єфремової . Суми: ФОП Цьома С.П., 2023. 520 с.
17. Словник афоризмів-визначень з економіки, підприємництва і менеджменту / уклад.: А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, В. О. Кобилянський. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. 407 с.
18. Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика : колект. монографія / Я. Бітієв та ін.; за заг. ред. О. Д. Витвицької. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 450 с.
19. Яковицька Л.С. Психологія сучасного менеджменту : навч. посіб. Київ : НАУ, 2022. 135 с.



НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Кафедра історії та документознавства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ Ірина ТЮРМЕНКО
«28» серпня 2023 р.

**Перелік питань для підготовки до модульної контрольної та
диференційованого заліку з дисципліни
«Теорія і практика прийняття управлінських рішень»**

1. Теорія прийняття рішень як складова загальної теорії управління.
2. Інформаційна та комунікаційна природа управлінського рішення.
3. Зміст поняття «управлінське рішення». Мета управлінського рішення.
4. Властивості управлінського рішення.
5. Види управлінських рішень та підходи до них. Характеристика основних видів управлінських рішень.
6. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень.
7. Фактори якості управлінського рішення.
8. Правові засади прийняття та реалізації управлінського рішення. Управлінське рішення та відповідальність.
9. Зміст поняття «процес прийняття управлінських рішень». Об'єкт і суб'єкт процесу прийняття управлінського рішення.
10. Відмінні риси процесу прийняття управлінських рішень та їх характеристика.
11. Етапи процесу прийняття управлінських рішень та їх характеристика
12. Організація виконання управлінських рішень.
13. Особливості процесу прийняття управлінських рішень в установах та на підприємствах сфери інформаційної, бібліотечної та архівної справи.
14. Загальнонаукові методи прийняття управлінських рішень.
15. Системний підхід до процесу прийняття управлінських рішень.
16. Моделювання в процесі прийняття управлінського рішення. Типи моделей. Моделювання механізму управлінської ситуації відносно якої приймається управлінське рішення.
17. Методи прогнозування в процесі розроблення управлінського рішення.
18. Загальна характеристика факторів що впливають на процес прийняття та реалізації управлінського рішення.
19. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських рішень. Роль людського фактору в прийнятті рішень.
20. Управлінське рішення як мистецтво і творчий процес.



21. Психологічні фактори прийняття рішень. Характеристика особи, що приймає управлінське рішення.
22. Ресурсний фактор прийняття управлінського рішення.
23. Інформаційний фактор прийняття управлінського рішення.
24. Фактори якості управлінських рішень. Властивості якісних рішень: обґрунтованість, своєчасність, ефективність, несуперечливість, конкретність, простота, повноважність.
25. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в установах та підприємствах у сфері інформаційної, бібліотечної та архівної справи.
26. Вплив процесу прогнозування на ефективність управлінських рішень.
27. Характеристика прогнозування як технологічного процесу. Прийоми прогнозування. Класифікація прогнозів.
28. Основні принципи організації розробки прогнозів в процесі прийняття рішень: системність прогнозування; безперервність прогнозування; комплексність процесу прогнозування; наявність зворотного зв'язку; рентабельність прогнозування.
29. Особливості технології прогнозування при прийнятті управлінського рішення в установах та підприємствах сфери інформаційної, бібліотечної та архівної справи.
30. Зміст і сутність технології експертного оцінювання в процесі прийняття управлінського рішення.
31. Етапи підготовки і проведення експертного оцінювання (експертизи) в процесі прийняття і реалізації управлінського рішення.
32. Критерії визначення експертів в процесі розробки управлінського рішення.
33. Організація роботи експертної групи в процесі прийняття управлінського рішення.
34. Отримання експертних оцінок Способи вимірювання параметрів управлінського рішення в процесі застосування експертного методу.
35. Обробка результатів експертного опитування.
36. Формування узагальненої експертного опитування.
37. Особливості технологія організації експертної оцінки в процесі прийняття управлінського рішення в установах та підприємствах сфери інформаційної, бібліотечної та архівної справи
38. Сутність невизначеності та ризиків в процесі прийняття управлінського рішення.
39. Види ризиків в управлінні.
40. Фактори, що зумовлюють невизначеність і ризики при прийнятті управлінського рішення.
41. Міжнародні стандарти з управління ризиками та їх застосування в процесі прийняття рішень.



42. Практичні технології управління ризиками в процесі прийняття і реалізації рішення.
43. Аналіз середовища на предмет визначення ризиків. Ідентифікація ризику.
44. Оптимізація ризиків. Внутрішні та зовнішні способи зниження ризику при прийнятті управлінського рішення.
45. Ризики при прийнятті управлінського рішення в установах та на підприємствах у сфері інформаційної, бібліотечної та архівної галузі.
46. Сутність, природа, еволюція та чинники необхідності змін в управлінні. Зміни і стабільність.
47. Зміни як об'єкт управлінського впливу.
48. Рівні змін: індивідуальні, колективні, організаційні, системні.
49. Класифікація змін за: середовищем функціонування установи та рівнем адміністрування, масштабом, ступенем формалізації та планування, характером протікання, глибиною перетворення, швидкістю та терміновістю проведення, причинами, за функціональною спрямованістю тощо.
50. Зміни заплановані та незаплановані, загальні та специфічні.
51. Зміни, пов'язані зі станом стабілізації та скороченням діяльності.
52. Зміни за особливих умов зовнішнього середовища (воєнний стан, неможливість функціонування організації відповідно до статуту тощо).
53. Базові принципи управління змінами.
54. Особливості управління змінами в установах інформаційної сфери. Динамічні та інтеграційні процеси та зміни в інформаційній сфері.
55. Мотиви, види та фактори успіху змін в управлінні інформаційними установами.
56. Спонукальні та гальмівні фактори змін в установах та на підприємствах інформаційної, бібліотечної та архівної галузі.
57. Джерела змін в установах інформаційної сфери (протиріччя, кризи, розвиток інформаційних та комунікаційних технологій).
58. Прийняття управлінських рішень в умовах впровадження змін. Види рішень в умовах змін.
59. Технологія прийняття ефективних управлінських рішень в умовах впровадження змін в установах та на підприємствах інформаційної, бібліотечної та архівної галузі.
60. Інструменти впровадження змін для забезпечення конкурентоспроможності інформаційних, бібліотечних та архівних установ і підприємств.
61. Інформація як основа прийняття управлінського рішення. Якість інформації в процесі прийняття управлінського рішення.
62. Властивості інформації в управлінні та процесі прийняття управлінського рішення.



63. Інформаційні потреби та інформаційні запити в процесі прийняття управлінського рішення.
64. Аналітика, як складова процесу прийняття управлінського рішення.
65. Інформаційне та аналітичне забезпечення прийняття рішень як технологічний процес. Функції і принципи інформаційного та аналітичного забезпечення прийняття управлінського рішення.
66. Етапи інформаційного та аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.
67. Організаційні засади інформаційного та аналітичного забезпечення прийняття управлінського рішення.
68. Інформаційні системи і технології в організації процесу прийняття управлінського рішення.
69. Технології великих даних (Big Data) в прийнятті управлінських рішень.
70. Можливості штучного інтелекту для процесу прийняття управлінського рішення.



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Теорія та практика прийняття
управлінських рішень»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09–46–2023

Стор. 50 з 53

Зразок

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Кафедра історії та документознавства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ Ірина ТЮРМЕНКО
«28» серпня 2023 р.

МОДУЛЬНА КОНТРОЛЬНА РОБОТА № 1

з дисципліни «Теорія та практика прийняття управлінських рішень»

БІЛЕТ

1. Визначте особливості технології організації експертної оцінки в процесі прийняття управлінського рішення в установах та підприємствах сфери інформаційної, бібліотечної та архівної справи
2. Окресліть основний зміст поняття «процес прийняття управлінських рішень». Охарактеризуйте об'єкт і суб'єкт процесу прийняття управлінського рішення (на конкретному прикладі).

Розробник к.і.н., доц. Янна ЧЕПУРЕНКО



Система менеджменту якості.
Навчально-методичний комплекс
навчальної дисципліни
«Теорія та практика прийняття
управлінських рішень»

Шифр
документа

СМЯ НАУ
НМК 12.01.09– 46–2023

Стор. 51 з 53

(Ф 03.02 – 01)

АРКУШ ПОШИРЕННЯ ДОКУМЕНТА

№ прим.	Куди передано (підрозділ)	Дата видачі	П.І.Б. отримувача	Підпис отримувача	Примітки

(Ф 03.02 – 02)

АРКУШ ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ДОКУМЕНТОМ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Підпис ознайомленої особи	Дата ознайомлення	Примітки

(Ф 03.02 – 03)

АРКУШ ОБЛІКУ ЗМІН

№ зміни	№ листа (сторінки)				Підпис особи, яка внесла зміну	Дата внесення зміни	Дата введення зміни
	зміненого	заміненого	нового	анульованого			

(Ф 03.02 – 04)

АРКУШ РЕЄСТРАЦІЇ РЕВІЗІЙ

№ пор.	Прізвище ім'я по-батькові	Дата ревізії	Підпис	Висновок щодо адекватності