

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**ЮРИДИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**  
**КАЕДРА ЗАГАЛЬНОПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Для студентів юридичного  
факультету

**Дніпро – 2019**

Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. - 67с.

**РОЗРОБНИКИ:**

**Лариса НАЛИВАЙКО**, професор кафедри загальноправових дисциплін юридичного факультету Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України;

**Тетяна СИМОНЕНКО**, викладач кафедри загальноправових дисциплін юридичного факультету Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

Розглянуто на засіданні кафедри загальноправових дисциплін  
26.06.2019, протокол №20

**ТЕМА 1. Предмет і завдання навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень». Поняття управлінських рішень. Співвідношення поняття «управлінські рішення» з суміжними категоріями.**

**План лекції:**

1. Предмет, завдання та зміст курсу навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень».
2. Суб'єкти прийняття управлінських рішень.
3. Визначення поняття «управлінські рішення». Співвідношення понять «управлінські рішення», «рішення», «державно-управлінські рішення», «процесуальні рішення».
4. Процес прийняття управлінських рішень. Основні вимоги до прийняття управлінських рішень.

**Рекомендована література:**

1. Березовська Н.І. Державно-управлінські рішення поняття та сутність // Публічне адміністрування: теорія та практика. 2010. Вип. 2 (4) URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-02/10bnirps.pdf>
2. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2009. 187 с.
4. Давидович І. Є. Д 13 Контролінг: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
5. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.: Всеуито; Наукова думка, 2001. 242 с.
6. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2003. 202 с.
7. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України / М. М. Макаренко // Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2010. № 18. С. 397-404.
8. Молчанський О. О. Процесуальні рішення: сутність та співвідношення з іншими спорідненими поняттями / О. О. Молчанський / Право і суспільство. 2012. № 2. С. 175-181.

9. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2004. 256 с.

10. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.

11. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2008. 89 с.

12. Фурашев В.М. Сутність та визначення поняття «рішення» / В.М. Фурашев // Правова інформатика. 2013. № 1(37). С. 49-55.

13. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник / Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

14. Череп, А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості [Текст] : монографія / Алла Василівна Череп, Надія Миколаївна Шмиголь. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 408 с.

### **Мета лекції:**

Сформуванати знання у студентів щодо предмету, завдання та змісту курсу навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень». Вивчити поняття «управлінське рішення», «державно-управлінське рішення», «процесуальне рішення», «суб'єкти прийняття управлінських рішень». Сформуванати знання про зміст прийняття управлінських рішень та критерії прийняття управлінських рішень, вимоги до них.

### **Вступ**

Ми щоденно повинні приймати унікальні рішення, але особливої уваги заслуговують рішення прийняті у процесі управління, оскільки вони впливають на значну кількість суспільних відносин.

Для того, щоб навчатися приймати оптимальні управлінські рішення, необхідно розуміти процес їх прийняття, вміти відмежовувати управлінські рішення від суміжних категорій, таких як державно-управлінські рішення, процесуальні рішення, розуміти хто може бути суб'єктом прийняття управлінських рішень, аналізувати переваги прийняття одноособових, колегіальних та колективних рішень. Кожному управлінцю для ефективного управління, необхідно розуміти, що на процес прийняття управлінських рішень впливають зовнішні і внутрішні фактори, тому необхідно знати вимоги до прийняття якісних управлінських рішень та керуватися ними у своїй діяльності.

## **1.Предмет, завдання та зміст курсу навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень».**

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є закономірності, які виникають у процесі вибору, розробки, прийняття, реалізації, оцінки рішень у процесі управління та форми їх втілення.

Зміст курсу складають: поняття управлінських рішень; класифікація управлінських рішень; способи прийняття управлінських рішень: одноособово та колективно; визначення та оцінка ризиків; методи управління ризиком; планування та прогнозування при прийнятті управлінських рішень; контроль за виконанням управлінських рішень, структура соціальної відповідальності керівника, прийняття управлінських рішень в кризових ситуаціях, сучасні методи прийняття управлінських рішень.

Основним завданням дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є: придбання теоретичних знань і практичних навичок розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень як основного елементу професійної діяльності, набуття навичок мислити логічно, застосовуючи для розв'язання поточних завдань формально-логічні методи: індукції, дедукції та інші.

Міждисциплінарні зв'язки: вивчення дисципліни базується на вивченні таких дисциплін: конституційне право, адміністративне право, менеджмент, економіка, психологія.

### **Висновки до першого питання**

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є закономірності, які виникають у процесі вибору, розробки, прийняття, реалізації, оцінки рішень у процесі управління та форми їх втілення. Курс навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» тісно пов'язаний з вивченням конституційного права, адміністративного права, менеджмент, економіки, психології.

## **2.Суб'єкти прийняття управлінських рішень.**

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

*Одноособові рішення* розробляються і приймаються управлінцем самостійно. Здебільшого одноособові рішення приймаються в умовах оперативної необхідності та з кадрових питань. Перевагою одноособових рішень є швидкість їх прийняття та персональна відповідальність керівника за прийняті рішення. Недоліком одноособових рішень є те, що вони ґрунтуються лише на досвіді, логіці лише керівника і часто бувають імпульсивними.

*Колегіальні рішення* приймаються групою відповідних керівників щодо вирішення питань функціонування і розвитку підприємства. Перевагою прийняття колегіальних управлінських рішень є те, що вони приймаються на основі диференційованого досвіду декількох осіб, а недоліком є зменшення персональної відповідальності за їх прийняття.

*Колективні рішення* розробляються і приймаються на загальних зборах працівників на підставі більшості голосів. Перевагою прийняття колективних управлінських рішень є те, що вони приймаються з урахуванням думки працівників, недоліком формування діаметрально різних поглядів різних категорій працівників.

### **Висновки до другого питання**

Суб'єктами прийняття управлінських рішень може бути керівник (одноособово), колектив або вони приймаються колегіально.

Перевагами прийняття управлінського рішення одноособово є оперативність його прийняття.

Перевагами прийняття управлінського рішення колективно є уніфікація думок колективу.

### **3.Визначення поняття «управлінські рішення». Співвідношення понять «управлінські рішення», «рішення», «державно-управлінські рішення», «процесуальні рішення».**

*Рішення* – це формування стратегій і послідовності дій для досягнення мети, що базується на розумово-пошукових актах вибору і на узагальненні опрацьованої інформації. Тобто сам процес прийняття рішення розглядається як невід'ємна частина інтелектуальної діяльності людини, як один з її стадій, пов'язаний з визначенням цілей і завдань діяльності, розробкою плану досягнення поставлених цілей, вибором засобів, тактичних прийомів.

Термін «рішення» у юридичній науці з часом трансформувався і набув свого специфічного значення. В рамках діяльності посадових осіб органів державної влади рішення не обмежується тільки вибором можливого варіанта. Для державного правління, треба також вміти реалізувати управлінське рішення.

*Управлінське рішення* – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Оскільки управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи, то воно є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань та аналізу дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію мети управління.

*Державно-управлінські рішення* – це усвідомлено зроблений суб'єктом державного управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який здійснено в установленому порядку та закріплено відповідним чином. Найвагомішими ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

*Процесуальне рішення* - це розумово-вольовий акт суб'єкта адміністративно-юрисдикційної діяльності, що містить у собі ідею про вибір доцільного курсу дій з питань притягнення особи до юридичної відповідальності.

### **Висновки до третього питання**

Основними поняттями курсу навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є «рішення», «управлінські рішення», «державно-управлінські рішення». Поняття «управлінські рішення», «державно-управлінські рішення» є складовою частиною більш широкого поняття «рішення».

## **4. Процес прийняття управлінських рішень. Основні вимоги до прийняття управлінських рішень.**

*Прийняття управлінського рішення* – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної прийняття управлінського рішення складається з трьох основних етапів:

1. Оцінювання обставин з метою визначення умов, які потрібно знати для прийняття рішень.
2. Пошук, розроблення і аналіз можливих варіантів дій.
3. Вибір одного напрямку дій із можливих альтернатив у такий спосіб, щоб була досягнута деяка важлива, бажана мета.

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

1. Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію.
2. Ступінь підтримки керівника колективом – цей фактор враховує те, що нових управлінців сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших управлінців і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Основними критеріями прийняття управлінських рішень є відповідність управлінського рішення ряду вимог, а саме прийняте рішення повинно бути всебічно обґрунтованим, своєчасним, мати повноту змісту, повно важність, збалансованість прав і відповідальності управлінця кожного рівня, бути

погодженим з прийнятими раніше рішеннями, наявність у керівника високого рівня професіоналізму.

1. *Всебічна обґрунтованість* управлінських рішень означає необхідність прийняття рішення на базі всебічно повної і достовірної інформації.

2. *Своєчасність прийняття* управлінського рішення передбачає, що прийняте рішення не повинно відставати або випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи.

3. *Повнота змісту* передбачає, що рішення повинно охоплювати весь управлінський об'єкт, всі сфери його діяльності, напрямки розвитку.

4. *Повноважність* означає, що суб'єкт управління наділений повноваженнями для прийняття управлінського рішення.

5. *Узгодженість* прийнятого рішення з наявними, вважається необхідною для реалізації єдиної стратегії управління на підприємстві.

6. *Наявність у керівника високого рівня професіоналізму* і окремих соціально-психологічних якостей особистості, таких як творчий характер, стресостійкість, лідерські якості.

#### **Висновки до четвертого питання**

Основними критеріями прийняття управлінських рішень є відповідність управлінського рішення ряду вимог, а саме прийняте рішення повинно бути всебічно обґрунтованим, своєчасним, мати повноту змісту, повно важність, збалансованість прав і відповідальності управлінця кожного рівня, бти погодженим з прийнятими раніше рішеннями, наявність у керівника високого рівня професіоналізму.

#### **Висновки до теми**

Предметом курсу навчальної дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» є закономірності, які виникають у процесі вибору, розробки, прийняття, реалізації, оцінки рішень у процесі управління та форми їх втілення

Основною метою вивчення курсу «Методи прийняття управлінських рішень» є засвоєння особливостей процесу прийняття управлінських рішень, оскільки рішення - це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми.



## ТЕМА 2. Класифікація управлінських рішень

### План лекції:

1. Класифікація управлінських рішень.
2. Організаційні рішення: запрограмовані та незапрограмовані.
3. Інтуїтивні та раціональні рішення.
4. Стратегічні та тактичні управлінські рішення. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень.

### Рекомендована література:

1. Александров Ю. В. Характеристика і класифікація управлінських рішень, що приймаються у системі ОВС України / Ю. В. Александров // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія. 2013. № 1046, вип. 51. С. 135-141.
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. / В.Д. Бакуменко. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с
3. Балан О. С. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства / О. С. Балан, О. А. Котляр // Економічний форум. 2013. № 3. С. 111-118.
4. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В.О. Василенко К. : ЦУЛ, 2002. 420 с.
5. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. 2002. Вип. 20. С. 192 - 196.
6. Джафарова М. В. Класифікація управлінських рішень органів внутрішніх справ у відносинах з населенням / М. В. Джафарова // Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2006. № 35. С. 270-276.
7. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері / О. Д. Настечко // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. :Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. № 1 (16). С. 100–106.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003.
9. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

10. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.М. Приймак. К.:Атіка, 2007. 265с.

11. Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. / М.М. Притула. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. - 256 с.

12. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень / В. А. Чередник // Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

13. Шаров Ю. П. Стратегічні проблеми та співвідношення креативного й раціонального підходів до їх вирішення / Ю.П. Шаров // Вісник УАДУ. 2001. № 3. С. 21-30.

### **Мета лекції:**

Сформувані знання у студентів щодо видів управлінських рішень. Навчити студентів розрізняти запрограмовані, незапрограмовані, інтуїтивні, раціональні рішення, стратегічні та тактичні управлінські рішення. Сформувані знання у студентів щодо системного та ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень.

### **Вступ**

Розуміння критеріїв розмежування прийняття управлінських рішень, необхідне для практичного вміння застосовувати необхідний вид управлінського рішення у певній практичній ситуації. Інтуїтивні рішення здебільшого потрібні при вирішенні оперативних питань, раціональні рішення використовуються для повного аналізу ситуації та оптимізації стратегічних і тактичних питань. Запрограмовані управлінські рішення, необхідні для типових повсякденних управлінських ситуацій. Незапрограмовані - для інноваційних унікальних ситуацій.

#### **1. Класифікація управлінських рішень.**

Управлінські рішення класифікують за наступними критеріями.

За цілями дії управлінські рішення поділяють на: стратегічні; тактичні; оперативні;

За періодом дії управлінські рішення поділяють на: довгострокові; середньострокові; короткострокові;

За масштабом виконання управлінські рішення поділяють на: загальні (глобальні); спеціальні (локальні);

За умовами прийняття та ймовірністю результатів управлінські рішення поділяють на: в умовах визначеності; в умовах ризику; в умовах невизначеності.

За ступенем повторювальності управлінські рішення поділяють на: традиційні; нетрадиційні;

За методом розробки управлінські рішення поділяють на: формалізовані; неформалізовані;

За характером рішення управлінські рішення поділяють на: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;

За формою (способом) прийняття управлінські рішення поділяють на: одноособові; колегіальні; колективні.

За функціональним змістом, тобто за відношенням до загальних функцій управління, управлінські рішення поділяються на планові, організаційні, технологічні, прогнозуючі.

За причинами виникнення управлінські рішення поділяють на:

1. ситуаційні, пов'язані з характером обставин, що виникають;
2. рішення, що виникають за приписом (розпорядженням) вищих органів;
3. програмні, пов'язані із включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів;
4. ініціативні, пов'язані з виявленням ініціативи системи, наприклад, посередницької діяльності;
5. епізодичні й періодичні, що впливають із періодичності відтворювальних процесів у системі.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяють на:

1. жорсткі, що однозначно задають подальший шлях їх втілення;
2. орієнтовні, що визначають напрямок розвитку системи;
3. гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;
4. нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Залежно від методів розробки управлінські рішення бувають:

1. графічні, з використанням графоаналітичних підходів;
2. математичні, які передбачають формалізацію уявлень.
3. евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

### **Висновки до першого питання**

Управлінські рішення можна класифікувати за такими кваліфікаційними ознаками як цілі, період дії, за функціональним змістом, за масштабом виконання, за умовами прийняття та ймовірністю результатів, за ступенем повторювальності, за методом розробки, за характером рішення, за формою

(способом) прийняття, за організаційним оформленням, залежно від методів розробки.

## **2. Організаційні рішення: запрограмовані та незапрограмовані.**

*Організаційно управлінське рішення* - це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою, яку він займає, за допомогою управлінських інструментів та прийомів.

Організаційні рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. *Запрограмовані рішення* - це рішення, які базуються на виборі послідовності дій відповідно до заданих і раніше встановлених цілей. Важливим фактором при реалізації запрограмованих рішень є їх доцільність і ефективність на момент реалізації, оскільки з часом можуть змінитися умови, і якість раніше запрограмованих рішень може бути втрачена.

В інноваційних унікальних ситуаціях потрібні нові, нестандартні рішення, які називаються *незапрограмованими рішеннями*. До них можна зарахувати рішення, що приймаються в умовах раптово виниклої ситуації або ситуації, яка змінилася.

На практиці запрограмовані і незапрограмовані рішення в чистому вигляді зустрічаються досить рідко і зазвичай в організаціях зі слабкими кадрами та низькою організацією праці, тому саме від кадрового забезпечення залежить кількість запрограмованих і незапрограмованих рішень на підприємстві.

### **Висновки до другого питання**

Організаційні рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Запрограмовані управлінські рішення, необхідні для типових повсякденних управлінських ситуацій. Незапрограмовані для інноваційних унікальних ситуацій.

## **3. Інтуїтивні та раціональні рішення.**

За характером прийняття управлінські рішення поділяються на інтуїтивні та раціональні.

*Інтуїтивне управлінське рішення* приймається під впливом накопиченого суб'єктом управління досвіду прийняття рішень у подібних ситуаціях. Основним критерієм при прийнятті рішення є найменші збитки для досягнення цілі, тобто, якщо раніше не приймалися аналогічні рішення, вірогідність прийняття помилкового рішення зростає. Перевага прийняття інтуїтивного рішення полягає у оперативності прийняття рішень, недолік – у можливій вірогідності допущення помилки.

*Раціональні рішення* в більшості випадків ґрунтуються на методах економічного аналізу, обґрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань. Процес створення раціональних управлінських рішень складається з таких етапів як виявлення і діагностування ситуації, аналіз інформації з проблеми, обробка інформації, оцінка можливостей підприємства, розробка декількох варіантів рішень з проблеми з урахуванням моделювання ситуації, оцінка варіантів, вибір оптимального варіанту рішення (остаточний вибір) і доведення управлінського рішення до виконавців.

#### **Висновки до третього питання**

За характером рішення поділяються на інтуїтивні та раціональні. Інтуїтивні рішення здебільшого потрібні для вирішення оперативних питань, раціональні рішення використовуються для повного аналізу ситуації та оптимізації стратегічних і тактичних питань.

#### **4. Стратегічні та тактичні управлінські рішення. Системний та ситуаційний підходи до прийняття управлінських рішень.**

За строком дії управлінські рішення поділяються на стратегічні та тактичні.

*Стратегічні рішення* – це управлінські рішення, які мають значення для майбутнього розвитку підприємства та досягнення стратегічних цілей організації. Вони вирішують питання спеціалізації, кадрової та технічної політики, перспективи економічного і соціального розвитку підприємства, взаємодію структурних підрозділів. Стратегічні управлінські рішення приймаються після всебічного та детального аналізу ситуації. Найчастіше приймаються на довгострокову перспективу (не менш, ніж 3-5 роки) для вирішення основних завдань підприємства.

*Тактичні управлінські рішення* розробляються для реалізації певного стратегічного завдання або плану, поставленого перед підприємством, за часом дії поділяються на місячні, квартальні, щорічні. Для успішної реалізації стратегії на підприємстві повинні прийматися регулярно. Інформаційною основою для прийняття тактичного рішення виступають дані оперативного управлінського обліку.

Для ефективного і правильного прийняття рішення, необхідно знайти оптимальний підхід для його прийняття. Основними підходами при прийнятті управлінських рішень є системний та ситуаційний підхід.

*Системний підхід* враховує всі фактори впливу, що впливають на функціонування підприємства, і зосереджується на взаємозв'язках між її елементами, оскільки зміни в одній ланці організації неминуче викликають зміни в інших, що зрештою призводить до негативного результату. Для

системного підходу притаманне вирішення п'яти основних запитань: що? де? коли? як? хто? та керівного запитання: чому? Аналіз за такою схемою дає можливість управлінцю отримати більш повне уявлення про організаційну систему, якою він керує та обрати обґрунтовані шляхи вирішення поточних питань. Тому кожен керівник, приймаючи системні рішення, повинен враховувати їх вплив на загальні результати та приймаючи рішення повинен детально проводити аналіз і враховувати вплив прийнятого рішення на загальну ситуацію на підприємстві.

*Ситуаційний підхід* є логічним продовженням системного методу управління, оскільки при реалізації системного підходу управління виникають ситуації, які керівник не врахував при аналізі та розв'язанні проблеми, тому що не можливо врахувати усіх факторів зовнішнього впливу, які є змінними у часі. Керівнику при застосуванні ситуаційного підходу потрібно виходити з певної конкретної ситуації та знаходити оптимальний підхід для її вирішення.

#### **Висновки до четвертого питання**

За строком дії управлінські рішення поділяються на тактичні та стратегічні. Тактичні рішення розробляються на короткостроковий період для реалізації стратегічних цілей. Тактичні рішення здебільшого розробляються на місяць квартал, рік. Стратегічні рішення розробляються для формування основних цілей та завдань, які поставлені перед підприємством на довгострокову перспективу не менш, ніж 3-5 років.

Для ефективного і правильного прийняття рішення, необхідно знайти оптимальний підхід для його прийняття. Основними підходами при прийнятті управлінських рішень є системний та ситуаційний підхід.

#### **Висновки до теми**

Види управлінських рішень можна класифікувати за такими критеріями як цілі та період дії, функціональний зміст, за масштаб виконання, умови прийняття та ймовірність результатів, ступінь повторювальності, метод розробки, за характером рішення, за формою (способом) прийняття.

Їх класифікація, необхідна для вміння обирати потрібний вид управлінського рішення у практичній ситуації. Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на організацію управлінець повинен знаходити оптимальний підхід для вирішення певної ситуації, при цьому розуміючи, позитивні та негативні сторони системного та ситуаційного підходів.

### **ТЕМА 3. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень**

#### **План лекції:**

1. Поняття та види планування управлінських рішень.
2. Принципи планування управлінських рішень.
3. Прогнозування при прийнятті управлінських рішень.
4. Кількісні та якісні методи прогнозування.

#### **Рекомендована література:**

1. Бабаєв В. Ю. Обґрунтування прийняття державно-управлінських рішень на основі прогнозування / В. Ю. Бабаєв // Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 1. С. 29-37.
2. Бурцева О. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння / О. Є. Бурцева, Ю. Є. Пефтієва // Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 392-397.110.
3. Бутакова М.М. . Економічне прогнозування: методи і прийоми практичних розрахунків: навчальний посібник / М.М. Бутакова. 2-е вид., Випр.. М.: КНОРУС. 168 с., 2010
4. Гільорме Т. В. Стратегічне прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на персонал / Т. В. Гільорме, К. О. Барміна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 17(1). С. 127-130.
5. Загороднюк О. В. Удосконалення прийняття управлінських рішень за допомогою методу сітьового планування / О. В. Загороднюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 7(3). С. 9-11.
6. Кулініч, Іван Олексійович Психологія управління: підручник для вищої школи. К.: Знання, 2011. 415 с.
7. Пальоха В. В. Методологічні аспекти прогнозування управлінських рішень / В. В. Пальоха // Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 170-177.
8. Стахурський В. О. «Методичні підходи до оперативно-календарного планування».- Харків: видання ХНУХТ,2011.№ 17. С. 25-36.
- 9.Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч. Посіб. К.: Каравела, 2003. 432с
- 10.ТелешунС.О.Політична аналітика в системі публічного управління [Текст] : навч. посіб. /авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Сьомін, О. Р. Титаренко [та ін .] ; за заг. ред. С. О. Телешуна. К. : НАДУ, 2008. 284 с

11. Чугунов І. Я. Фінансово-економічне прогнозування і планування / І. Я. Чугунов, Т.Г. Затонацька, А. В. Ставицький. К. : Поліграф-Консалтинг, 2007. 312 с.

12. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в соціально-технічних системах і в місцевому самоврядуванні / Ю. П. Шаров. Дніпропетровськ: ДФ УАДУ, 1996. 88 с.

### **Мета лекції:**

Сформувати знання у студентів щодо основних функцій управління таких як планування та прогнозування. Навчити студентів розрізняти кількісні та якісні методи прогнозування.

### **Вступ**

Планування та прогнозування управлінської діяльності, необхідно для того, щоб управлінець міг визначити свої цілі і напрямки діяльності на підставі зібраної інформації, аналітичних даних.

Прогнозування використовується як інформаційне поле для аналізу і складання можливих сценаріїв зміни зовнішнього середовища в майбутньому.

Планування передбачає розробку управлінського рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення.

### **1. Поняття та види планування управлінських рішень.**

Першочерговим завданням керівників всіх рівнів є розробка та реалізація управлінських рішень, які б спрямовували підприємство на досягнення найкращого результату з мінімальними ресурсними витратами, тому методом досягнення ефективного управління є планування.

*Планування* – це функція управління, що включає визначення цілей, розробку стратегії, складання планів координації різних видів діяльності. План враховує усі фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на систему і формує програму вирішення даного питання. Планування передбачає розробку управлінського рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення.

В залежності від обов'язковості планових завдань розрізняють: директивне та індикативне планування.

*Директивне планування* — це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер планування. Даний вид планування застосовується при вирішенні управлінських питань у сфері оборони, охорони навколишнього середовища.



*Індикативне планування* застосовується, коли план має диспозитивний рекомендаційний характер.

В залежності від строку планового періоду розрізняють: перспективне, середньострокове, поточне.

*Перспективне планування* охоплює період від 5 до 50 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію підприємства.

*Середньострокове планування* проводиться на період від 1 до 5 років. У цьому випадку складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану.

*Поточне планування* охоплює період до 1 року - піврічне, квартальне, місячне, тижневе і щоденне планування. Основним видом поточного планування є розробка бізнес-плану. Бізнес-план складається з описової частини; аналізу ринку і конкуренції; маркетингового плану; фінансового плану; ризиків.

В залежності від складу планових рішень: стратегічне планування; поточне (оперативно-календарне планування); зведене планування.

*Стратегічне планування* - це довгострокове планування, яке ґрунтується на виконанні проміжних цілей. Наприклад, підприємство може поставити собі за мету «стати лідером на ринку». Стратегічний план складатиметься з головної цілі — стати лідером на ринку, та проміжних цілей, таких як зниження вартості продукції, підвищення якості обслуговування клієнтів. Необхідні ресурси можуть бути отриманні ззовні (напр. кредит у банку) або можуть бути перерозподілені внутрішні ресурси (напр. зниження зарплат працівників).

*Оперативно-календарне планування* – це планування, яке ґрунтується на рівномірному виконанні плану відповідно до графіку визначених термінів.

*Зведене планування* – це планування, яке формується в межах певних груп або категорій, в залежності від об'єкта планування.

### **Висновки до першого питання**

Планування управлінських рішень - це одна з функцій управління, за допомогою якої управлінець спрямовує зусилля всіх членів колективу на досягнення загальних результатів.

В залежності від обов'язковості планових завдань розрізняють: директивне та індикативне планування.

В залежності від строку планового періоду розрізняють: перспективне, середньострокове, поточне.

В залежності від складу планових рішень: стратегічне планування; поточне (оперативно-календарне планування); зведене планування.

## **2. Принципи планування управлінських рішень.**

Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності в організації. Правильне дотримання цих принципів створює передумови для ефективної роботи підприємства.

Основними принципами планування є принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства, принцип системності, принцип участі, принцип безперервності та принцип збалансованості плану.

1) *Принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства.* Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування.

2) *Принцип системності.* Він передбачає, що планування в організації повинно мати єдиний напрямок розвитку елементів системи, поведінки, що зорієнтовані на загальні цілі.

3) *Принцип участі.* Він означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і виконуваної ним функції, тобто процес планування повинен залучати до себе всіх тих, кого він безпосередньо стосується.

4) *Принцип безперервності.* Цей принцип означає підтримування безперебійності планової перспективи, взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, тобто процес планування на підприємствах має здійснюватися постійно в межах установленого циклу; розроблені плани мають постійно змінювати один одного.

5) *Принцип збалансованості плану.* Указує на кількісну відповідність між взаємопов'язаними показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами.

### **Висновки до другого питання**

Основними принципами планування є принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства, принцип системності, принцип участі, принцип безперервності та принцип збалансованості плану.

## **3. Прогнозування при прийнятті управлінських рішень.**

Прогнозування можна визначити як елемент стратегічного планування або як його попередній етап.

*Прогноз при прийнятті управлінських рішень* - це конкретне передбачення, судження про стан ситуації в майбутньому, про цілі розвитку системи, засоби, необхідні для їх досягнення. Прогнозування використовується як інформаційне поле для аналізу і складання можливих сценаріїв зміни зовнішнього середовища в майбутньому.

Об'єктами прогнозування можуть виступати: комплексні об'єкти: (діяльність конкурентів, витрати і доходи підприємства; програми компанії), приватні об'єкти (попит на продукцію; зміна курсу валюти).

За ступенем керованості об'єкти прогнозування поділяються на: керовані та некеровані. Чим менш керовані процеси трансформації підприємства, тим більш необхідне прогнозування на підприємстві.

Ефективність використання результатів прогнозування залежить від системності підходу до вирішення даного завдання. Прогноз ґрунтується на основі досліджень прогнозованої проблеми, аналізі даних статистики, даних соціологічних опитувань, анкетуванні, висновків психологів, фахівці з математичного моделювання.

Найбільш типовими завданнями, які необхідно вирішити в процесі прогнозування:

- 1) визначення значень показників соціальної та економічної системи в майбутньому;
- 2) передбачення можливого варіанта розподілу ресурсів по-різних напрямках;
- 3) виявлення нижніх і верхніх меж, а також найбільш ймовірних значень прогнозних показників;
- 4) класифікація факторів, що визначають розвиток соціально-економічної системи;
- 5) моделювання різних ситуацій і сценаріїв розвитку об'єкта в майбутньому з урахуванням різних припущень і обмежень;
- 6) виявлення проблем майбутнього, формування системи розпізнавання «слабких сигналів» кризи;
- 7) визначення кількості ресурсів, необхідних для реалізації обраної стратегії;
- 8) визначення доцільності обраних стратегій.

#### **Висновки до третього питання**

Прогноз при прийнятті управлінських рішень - це конкретне передбачення, судження про стан ситуації в майбутньому, про цілі розвитку системи, засоби, необхідні для їх досягнення. Прогноз ґрунтується на основі досліджень прогнозованої проблеми, аналізі даних статистики, даних соціологічних опитувань, анкетуванні, висновків психологів, фахівці з математичного моделювання.

#### **4. Кількісні та якісні методи прогнозування.**

Існують два підходи до прогнозування: якісний та кількісний.

*Кількісний метод прогнозування* базується на використанні статистичних даних за певний період часу. При дослідженні кількісні методи прогнозування застосовуються для вирішення таких основних завдань як прогнозування попиту; прогнозування успіху підприємства та інше.

До групи кількісних методів належать: причинно-наслідкове моделювання, аналіз тенденцій, аналіз циклічності; аналіз сезонності; регресійний аналіз; метод аналогій; нормативний метод; метод стандартного розподілу імовірностей.

*Якісні методи* базуються на дослідженні наявного досвіду, знань та інтуїції дослідника. Найбільшого поширення в даній групі набули методи експертних оцінок.

Експертні оцінки поділяються на індивідуальні і колективні.

До *індивідуальних* відносять: метод інтерв'ю; аналітичні доповідні записки; прогнозний сценарій.

*Інтерв'ю* — це метод одержання необхідної інформації шляхом безпосередньої цілеспрямованої бесіди інтерв'юера з респондентом.

*Аналітичні доповідні записки* - це документи, адресовані керівникові структурного підрозділу, установи, організації, у яких викладається інформація про факти, події, ситуацію, що склалася, виконану роботу тощо, а також наводяться свої висновки й пропозиції.

*Прогнозний сценарій* - це метод прогнозування, за допомогою якого встановлюється логічна послідовність подій з метою показати, як, виходячи з існуючої ситуації, може розвиватися майбутній стан об'єкта дослідження.

*Колективні* включають: опитування експертів, метод комісій; метод мозкових атак; метод «Дельфі».

*Опитування експертів* - різновид опитування, в ході якого респондентами виступає особливий тип людей – експерти. Здебільшого опитування проводиться серед керівників і фахівців підприємства, сторонніх фахівців, компетентних у досліджуваній області.

*Метод комісій* може означати організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів.

Для *методів мозкової атаки, або мозкового штурму*, характерний колективний підбір ідей і творчий підхід до вирішення проблем.

*Метод «Дельфі»* - це узагальнення результатів дослідження шляхом індивідуального письмового опитування експертів у кілька турів за спеціально розробленою процедурою.

### **Висновки до четвертого питання**

Існують два підходи до прогнозування: якісний та кількісний. Кількісний метод прогнозування базується на використанні статистичних даних за певний

період часу. Якісні методи базуються на дослідженні наявного досвіду, знань та інтуїції дослідника.

### **Висновки до теми**

Прогнозування та планування є основними функціями прийняття управлінських рішень.

Планування – це функція управління, що включає визначення цілей, розробку стратегії, складання планів координації різних видів діяльності. План враховує усі фактори зовнішнього і внутрішнього впливу на систему і формує програму вирішення даного питання. Планування передбачає розробку управлінського рішення про те, якими мають бути учасники управлінського процесу, стан справ, бажані результати, шляхи їх досягнення.

Прогноз при прийнятті управлінських рішень - це конкретне передбачення, судження про стан ситуації в майбутньому, про цілі розвитку системи, засоби, необхідні для їх досягнення

При вірному застосуванні таких методів управління як прогнозування та планування можна досягти найкращого результату з мінімальними ресурсними витратами.

## ТЕМА 4. Особливості прийняття групових управлінських рішень

### План лекції:

1. Методи прийняття групових управлінських рішень: колективне обговорення, номінальний груповий спосіб, метод «дельфі», метод «мозкового штурму», японська (кільцева) система прийняття рішень.
2. Переваги прийняття групових управлінських рішень.
3. Недоліки прийняття групових управлінських рішень. Групова поляризація.

### Рекомендована література:

1. Миронова Н. О. Використання групових методів прийняття рішень в задачах управління навчальним процесом / Н. О. Миронова, Г. В. Табунщик // Системи обробки інформації. 2011. Вип. 7. С. 148.
2. Мойсеєнкова Д. А. Модель прийняття комплексного скорингового рішення / Д. А. Мойсеєнкова, О. А. Жуковська // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12. С. 495-502.
3. Москаленко В. В. Теоретико-методологічні підходи у дослідженні соціально-психологічних особливостей економічної культури особистості / В. В. Москаленко // Психологія і особистість. 2013. № 2. С. 43-67.
4. Орбан-Лембрик, Лідія Ернестівна. Соціальна психологія : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. - К. : Академвидав, 2003. 446 с.
5. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2004. 256 с.
6. Садеков, А. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні / А. Садеков, Т. Косова // Економіка України. 2008. № 11. С. 88-93.
7. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2008. 89 с
8. Тарнавська, Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підруч. для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. Тернопіль : Карт-бланш, 1997. с. 187-219.
9. Федонін О.С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. К.:КНЕУ, 2011. 257, с.
10. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

11. Шевченко Л.С. Менеджмент: навч. посібник / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Х. : Право, 2013. 216 с

### **Мета лекції:**

Сформувати знання у студентів щодо особливостей прийняття групових рішень. Навчити студентів вказувати переваги та недоліки прийняття групових управлінських рішень. Сформувати знання у студентів групової поляризації та шляхів її уникнення.

### **Вступ**

Практика неодноразово підтверджувала оптимальність індивідуальних рішень, які у зв'язку з уникненням багатьох процедурних проблем є більш оперативними та персоніфікованими. Але у найскладніших ситуаціях, що охоплюють комплекс різноманітних аспектів, необхідне групове прийняття управлінських рішень.

Групове прийняття рішення спрямоване на перехід від індивідуального до колективного стилю прийняття рішень, який виражає погляд колективу щодо певного питання. Групі властивий ефект групової нормалізації, згідно з яким вона відкидає найбільш крайні рішення і приймає середнє з індивідуальних. Основними видами методів прийняття групових управлінських рішень є колективне обговорення, номінальний груповий спосіб, метод «дельфі», японська (кільцева) система прийняття рішень.

**1. Методи прийняття групових управлінських рішень: колективне обговорення, номінальний груповий спосіб, метод «дельфі», метод «мозкового штурму», японська (кільцева) система прийняття рішень.**

Групові управлінські рішення передбачають прийняття рішень визначеним колом осіб учасників даної процедури. Це тимчасовий колектив, що складається з керівників і виконавців, які можуть вирішувати поставлені завдання. Ефективність колективних управлінських рішень залежить і від того, наскільки компромісна позиція членів групи.

Основними видами методів прийняття групових управлінських рішень є колективне обговорення, номінальний груповий спосіб, метод «дельфі», японська (кільцева) система прийняття рішень.

*Номінальний груповий спосіб* складається з наступних етапів:

1) З'ясування суті проблеми та виклад у письмовій формі кожним учасником ідей з цього приводу.

2) Обговорення. Кожен учасник пропонує лише одну ідею і дискусія не розпочинається до тих пір, поки всі присутні не сформулюють власну думку стосовно даного питання.

3) Групове обговорення та голосування. Кожен учасник знайомиться з усіма висунутими ідеями і на основі більшості голосів ухвалюється остаточне рішення у вигляді ідеї, що визнана найдосконалішою.

**Метод «дельфі»** (дельфійський спосіб) названий на честь дельфійського оракула в Стародавній Греції. Він розроблений в 1950-1960-ті роки для аналізу планів атомної війни США - Олафом Хельмером, науковцем і його колегами і ймовірно тому, в порівнянні з іншими творчими підходами, дає достатню точність прогнозу.

Цей метод застосовується у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці.

Він складається з таких стадій:

1) Кожен з учасників пропонує можливе вирішення проблеми анонімно - у формі відповіді на поставлені запитання.

2) Складення таблиці зведених відповідей, а саме результати опитування зводяться у таблицю, зміст якої доводиться до опитуваних.

3) Учасники обговорення висловлюють згоду з обраним рішенням, а у випадку розмаїття думок пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу.

4) Нарада, тобто ці стадії повторюються до того часу, поки анонімна група не прийде до загального рішення.

*Метод «мозкового штурму»*

Принципи методу «мозкового штурму»:

1. Чітке формулювання мети і/або завдань і обмежень.
2. Забезпечення максимальної свободи учасникам: надання слова кожному; повна свобода думок, заохочення «різних» ідей;
3. Ретельне формування складу учасників: визначення чисельності;
4. Ієрархічне ведення обговорень: спочатку - максимально вшир, потім оцінка перспективності варіантів і відбір якнайкращих, потім знову "вшир";
5. Демократичний стиль керівництва: створення творчої, цілеспрямованої і безконфліктної атмосфери; уміння «виявляти» пропозиції і направляти хід дискусії (грецький метод).

Отже, метод «мозкового штурму» мало формалізований та конфліктний. Результати залежать від підготовки і проведення.

*Японська (кільцева) система прийняття управлінських рішень.*

В основі традиційної японської методології прийняття рішень лежить система «ринги». Термін «ринги» не має перекладу на українську мову. Він



складається з двох ієрогліфів — «рин» (питати з підлеглого) і «ги» (радитися, обговорювати, обдумувати). Буквально перекласти цей термін можна як «отримання згоди на рішення шляхом опитування (без скликання наради або засідання)». Процедура «ринги» відображає специфічний стиль японського управління, який полягає у тому, що вища адміністрація тільки намічає проблему, а конкретна її розробка і висунення пропозицій з її вирішення делегуються «низам». У процедурі «ринги» чітко простежуються принципи «управління знизу», «консенсусу» і «групізму».

Складається з наступних етапів.

- 1) На розгляд групи виноситься проект нововведення.
- 2) Обговорення особами за списком, складеним керівником.
- 3) Кожен член групи розглядає запропоноване рішення і дає свої зауваження в письмовому вигляді.
- 4) Проводиться нарада, на яку запрошуються ті фахівці, чії думки керівникові не зовсім зрозумілі. Експерти пропонують свої рішення відповідно до індивідуальної переваги.
- 5) Якщо рішення не збігаються, то виникає вектор переваги, який визначається за одним з таких принципів: більшості голосів; диктатора.

### **Висновки до першого питання**

Основними видами методів прийняття групових управлінських рішень є колективне обговорення, номінальний груповий спосіб, метод «дельфі», метод «мозкового штурму», японська (кільцева) система прийняття рішень.

Метод «дельфі» (дельфійський спосіб) застосовується у випадку, коли члени групи фізично не можуть бути присутніми в одному місці.

Номінальний груповий метод застосовується для групового обговорення та голосування при прийнятті управлінських рішень.

## **2. Переваги прийняття групових управлінських рішень.**

Можна виокремити наступні переваги прийняття групових управлінських рішень:

1. У групі легше долаються стереотипи мислення. Комплексний пошук рішення забезпечує розгляд більше альтернатив, можливих варіантів, дає змогу обрати ефективніші.

2. Групове рішення охоплює більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або близького до нього способу розв'язання групового завдання.

3. Групове рішення адекватніше відображає суть проблеми, воно раціональніше і не настільки суб'єктивне як одноособово прийняте.

4. Єдність думок, що підсумовує процес розробки групового управлінського рішення, є позитивним мотиваційним чинником як ефективної трудової діяльності кожного працівника, так і групи загалом.

5. Індивіди спільно приймаючи рішення, поділяють відповідальність за його виконання.

6. Груповий принцип прийняття управлінських рішення може сприяти поліпшенню відносин у групі.

7. Групове рішення краще сприймається, розповсюджується і піддається виконанню.

### **Висновки до другого питання**

Перевагами прийняття групового управлінського рішення є комплексний пошук найкращих варіантів при прийнятті управлінських рішень, спільна експертна оцінка вихідних даних.

Важливим позитивним аспектом прийняття групового управлінського рішення є те, що воно краще сприймається, розповсюджується і піддається виконанню.

### **3. Недоліки прийняття групових управлінських рішень. Групова поляризація.**

Недоліки прийняття управлінських групових рішень:

1. Блокування рішень, внаслідок розходження точок зору. Виникає, коли погляди не збігаються, а віддаляються. У такому разі проявляється соціально-психологічний феномен – «групова поляризація».

2. Прийняття неоптимального результату рішення, за яке виступили найактивніші, але не досить компетентні в обговорюванні члени групи.

3. Прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль.

4. Розроблення і ухвалення групового рішення, на відміну від індивідуального, може займати набагато більше часу.

5. Можливе передчасне ухвалення групового рішення та нечітке визначення відповідальності.

6. Під час ухвалення групового рішення можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власний його варіант.

7. Групове прийняття рішення часто викликає стан незадоволення та напруження: кожен учасник дискусії намагається, щоб його точка зору була прийнята. Це відбувається через мотиваційні утворення, які виявляються у різноманітних установках, інтересах, бажаннях тощо.

*Групова поляризація* — соціально-психологічний феномен, що є результатом групової дискусії, у процесі якої різні точки зору, думки оформлюються у дві протилежні безкомпромісні позиції.

Одним зі шляхів вирішення питання групової поляризації є застосування методу «дельфі», а саме учасники обговорення висловлюють згоду/незгоду з обраним рішенням, а у випадку розмаїття думок пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу.

#### **Висновки до третього питання**

Недоліками прийняття групових управлінських рішень є те тривалий час їх прийняття та нечітке визначення відповідальності кожного учасника дискусії за прийняті ним рішення. Можливе блокування рішень, внаслідок розходження точок зору учасників дискусії. Виникає, коли погляди не збігаються, а віддаляються, у такому разі проявляється соціально-психологічний феномен — «групова поляризація».

#### **Висновки до теми**

Прийняття групових управлінських рішень важливе при вирішенні багатоетапних, складних завдань, оскільки під дискусії учасники формують близьке до істини управлінське рішення.

Недоліками прийняття управлінських рішень є тривалий час їх прийняття та можливість виникнення такого соціально-психологічного феномену як групова поляризація.

## ТЕМА 5. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику

### План лекції:

1. Визначення понять «невизначеність» «ризик», їх співвідношення.
2. Класифікація ризиків.
3. Методи оцінювання ризиків: метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості.
4. Основні принципи управління ризиком.

### Рекомендована література:

1. Бурбело Н.О. Аналіз і класифікація ризиків підприємницької діяльності/ Н.О.Бурбело //Економіка. Менеджмент. Бізнес №1(11) 2015. с.161-168.
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
3. Вітюк М. О. Прийняття управлінських рішень за умови невизначеності та ризику в АПК / М. О. Вітюк, Л. І. Бурдейна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 1(1). С. 142-145.
4. Карпунцов М. Управління ризикостійкістю підприємства / М. Карпунцов // Економіка та держава. 2008. № 9. С. 72-74.
5. Ковнаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. К.: МАУП, 2000. Т. 3, 5, 15
6. Кузиляк В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк, Р. Яковчук, А. Саміло, О. Повстин, В. Шишко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. 2016. № 855. С. 218-224.
7. Куташенко М.В., Сутність ризику і причини його виникнення // Інвестиції: практика та досвід, 2009. № 6. С. 45-48.
8. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти правління підприємством в умовах невизначеності / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2006. № 4,Т.1. С.111-116.
9. Никифоров А. Є. Класифікація інноваційно-інвестиційних ризиків у системі прийняття управлінських рішень / А. Є. Никифоров // Бізнес Інформ. - 2015. № 1. С. 8-14.
10. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник] / В.М. Приймак. К.:Атіка, 2008. 240 с.

11. Славіна Н. А. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій / Н. А. Славіна, О. С. Лаврук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. 2014. Вип. 22. С. 212-217.

12. Тревого, О. Основні аспекти впровадження організаційних змін на підприємствах в умовах невизначеного середовища [Текст] / О. Тревого // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. Львів : Львівська політехніка, 2012. С. 156-161.

13. Цвігун Т. В. Основні підходи до організації процесу управління ризиками на підприємстві / Т. В. Цвігун // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. ст. / Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Х., 2012. № 38. С.128-132.

14. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

### Мета лекції:

Сформувати знання у студентів щодо понять «невизначеності», «ризик», «управління ризиком». Узагальнити основні принципи управління ризиком. Сформувати знання про методи оцінювання ризиків: метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості.

### Вступ

Ризик розглядається міра очікуваного неблагополуччя при неуспіху, зумовлена невизначеності і характеру можливих наслідків, вибір між варіантами дії більш безпечний і більш привабливий, якщо результат останнього проблематичний і пов'язаний з можливістю несприятливих наслідків, тому необхідно розуміти принципи та методи управління ризиком.

#### 1. Визначення понять «невизначеність» «ризик», їх співвідношення.

Невизначеність характеризується неповнотою або неточністю інформації про поточний і перспективний стан елементів зовнішнього середовища, наприклад, інформації про час прийняття нових законів та їх зміст.

Невизначеність проявляється в параметрах інформації на всіх стадіях її обробки. **Невизначеність** – основна причина появи ризиків, тому зменшення обсягу невизначеностей, що викликають ризики втрат, становить важливе завдання керівника.

Невизначеність розглядається як явище і як процес. Такий поділ дозволяє застосовувати різні методики для зменшення загальної невизначеності в діяльності керівника. Як явище *невизначеність* – це набір нечітких або

розмитих ситуацій, взаємовиключної або недостатньої інформації. До явища ставляться й форс-мажорні події, які можуть виникнути мимо волі конкретного працівника й змінити намічений хід подій. Як процес *невизначеність* – це діяльність некомпетентного працівника, що приймає помилкові рішення. У практиці невизначеність розглядається як єдине ціле, у якому явище створюється процесом, а процес формує явище.

Невизначеності розділяються на дві групи: об'єктивні й суб'єктивні. Об'єктивні не залежать від керівника або фахівця, що розробляють або реалізують управлінські рішення, при цьому джерело невизначеностей перебуває поза організацією. Суб'єктивні виникають через професійні помилки, недоглядів, непогодженості. Джерело невизначеностей при цьому перебуває усередині організації.

Невизначеності при прийнятті управлінських рішень виникають в основному по наступних причинах:

- відсутність повної, достовірної інформації;
- складність обробки інформації;
- монополізація необхідних відомостей зовнішніми органами

керування.

*Ризик* – можливість недосягнення управлінцем поставленої мети, зумовлена необхідністю прийняття рішення в умовах невизначеності.

У більшості випадків ризик розглядається у трьох взаємозалежних аспектах: а) міра очікуваного неблагополуччя при неуспіху, зумовлена комплексною оцінкою ймовірності неуспіху і характеру можливих наслідків;

б) дія, що загрожує суб'єкту збитком (втратою);

в) вибір між варіантами дії: більш безпечний і більш привабливий, якщо результат останнього проблематичний і пов'язаний з можливістю несприятливих наслідків.

Тому не можна ототожнювати поняття «ризик» та «невизначеність», оскільки ризик – категорія суб'єктивна, а невизначеність – об'єктивна.

Загалом невизначеність пов'язують з розробкою управлінських рішень, а ризик – з реалізацією управлінського рішення.

### **Висновки до першого питання**

Отже, невизначеність – основна причина появи ризиків. Тому зменшення обсягу невизначеностей, що викликають ризики втрат, становить важливе завдання керівника.

## **2. Класифікація ризиків.**

Існують різні види ризиків. Найпоширеніші зібрані у класифікації наведеній нижче.

1. За часом виникнення ризику класифікують на ретроспективні, поточні та прогнознi.

*Ретроспективні.* Аналіз ризиків минулих періодів дає змогу ефективно управляти підприємством і попереджувати кризові стани.

*Поточні.* Правильно діагностувати і мінімізувати ризики поточної діяльності, забезпечити ефективну діяльність підприємства сьогодні і напрацювати необхідний досвід управління ризиками.

*Прогнознi.* Передбачити можливі загрози і розробити заходи для їх попередження, врахувати оцінку ризиків у планах і при прийнятті управлінських рішень.

2. За факторами формування ризику поділяють на політичні та економічні.

*Політичні.* Ці ризики не управляються компанією, визначаються політичним режимом країни, діяльністю її керівництва, можливістю втручання держави в управління підприємством.

*Економічні (комерційні).* При даному виді ризику керівнику необхідно врахувати темпи економічного розвитку країни, наявність ресурсів, вартість робочої сили в регіоні, загальний рівень розвитку економіки

3. За джерелом (середовищем) формування ризику поділяються на зовнішні та внутрішні.

*Зовнішні.* Джерелом виникнення зовнішніх ризиків є зовнішнє середовище стосовно підприємницької фірми. Підприємець не може здійснювати на них вплив, він може тільки передбачати і враховувати їх у своїй діяльності.

*Внутрішні.* Безпосередньо залежать від діяльності підприємства: технологія і структура основних засобів, їх знос, обсяги виробництва, товарна політика, витрати виробництва, рентабельність

4. За природою виникнення ризику класифікують на чисті та спекулятивні.

*Чисті (прості, статичні).* Завжди несуть втрати для підприємства. Причинами їх можуть бути стихійні лиха, війни, надзвичайні ситуації, порушення закону.

*Спекулятивні (динамічні).* Можуть нести як втрати, так і додаткову вигоду. Причинами їх можуть бути зміна курсу валют, зміна податкового законодавства тощо.

5. За наслідками впливу ризику поділяється на допустимий, критичний, катастрофічний.

*Допустимий.* Управлінське рішення може бути ризикованим настільки, наскільки керівництво допускає втрату прибутку в мінімальному розмірі.

*Критичний.* Це ризик , при якому підприємству загрожує втрата виручки, що перевищує очікуваний прибуток, а також ризик, що призводить до втрати засобів виробництва. Допустимий тільки у випадках високого прогнозу на прибуток в умовах інноваційного процесу.

Катастрофічний ризик настає при неплатоспроможності підприємства( це по суті стани банкрутства).

### **Висновки до другого питання**

Для теоретичного розуміння та практичного вміння керувати ризиками, необхідно знати їх класифікацію.

Управлінські ризики класифікуються за такими критеріями: за часом виникнення, за факторами та джерелами формування, за природою виникнення та наслідками впливу ризику.

### **3.Методи оцінювання ризиків: метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості.**

Основними методами оцінювання ризиків є метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості.

*Метод сценаріїв* являє собою набір прогнозів за кожним розглянутим управлінським рішенням, способами його реалізації, а також можливими позитивними й негативними наслідками. Управлінські рішення звичайно готують за трьома сценаріями: очікуваним (базовий випадок, що був основою проведення аналізу чутливості) та двома додатково розробленими - оптимістичний і песимістичним. Ефективна підготовка оптимістичного сценарію проводиться з точки зору найбільш сприятливого оточення проекту. Найгірший або песимістичний, сценарій показує наскільки невдалим виявиться проект. Якщо умови його реалізації будуть набагато гіршими, ніж передбачається.

При оцінці ризиків метод сценаріїв виконується у такій послідовності:

- 1) керівник підрозділу визначає завдання, мету, описує ситуацію й проблему;
- 2) фахівець одержує завдання скласти сценарії можливого проходження рішення й передбачуваних результатів, а також реакції на ці результати зацікавлених фахівців;
- 3) текст сценарію розсилається всім працівникам, які на різних стадіях повинні взяти участь в оцінці «ризикованого» управлінського рішення;
- 4) скликається нарада для обговорення сценарію.

*Метод «дерево рішень»* дає можливість уявити всю сукупність цілей , що перебувають на різних рівнях (гілочках дерева), поділяються на дрібніші цілі, які забезпечують вирішення завдання. Опис кожної управлінської проблеми на



«дереві» повинен якнайповніше розкривати її зміст і встановлювати ступінь або факт її досягнення. Побудова «дерева рішень» виконується «зверху вниз» - від задач більш складних, більш важливих - до завдань менш складним, менш важливим, що вимагає менше часу (коштів, сил, ресурсів) для їх здійснення.

На схемі «дерева рішень» саме верхнє положення займає кінцева мета розв'язання проблеми (кінцевий результат). Чим складніше можна вирішити завдання, тим більше має бути число рівнів розгляду проблеми і тим більше число завдань, що вирішуються на кожному рівні.

Метод «дерево рішень» досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень, краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

*Метод «аналізу чутливості»* дає змогу проаналізувати чутливість управлінських рішень до змін окремих факторів, які впливають на дохідність проекту. До таких факторів належать ціна, обсяг виробництва, вартість обладнання тощо. Оцінюється значення впливу цих факторів на загальну прибутковість проекту, і відповідно до результатів вживаються заходи щодо ґрунтового опрацювання інвестиційних планів та зниження ризикованості, пов'язаної з виявленими факторами.

#### **Висновки до третього питання**

Основними методами оцінювання ризиків є метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості.

Метод сценаріїв являє собою набір прогнозів за кожним розглянутим управлінським рішенням.

Метод «дерево рішень» досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень, краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

Метод «аналізу чутливості» дає змогу проаналізувати чутливість управлінських рішень до змін окремих факторів, які впливають на дохідність проекту

#### **4. Основні принципи управління ризиком.**

*Управління ризиком* – це процес виявлення й оцінювання ризиків, а також вибір методів та інструментів управління для оптимізації ризику.

Основні етапами процесу управління ризиком:

- 1) аналіз ризику (виявлення, оцінка);
- 2) вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняної ефективності;
- 3) вплив на ризик (зниження, зберігання, передача);
- 4) контроль та коректування результатів.

Особливості управління ризиком:

- ризик має бути зрозумілим та усвідомлюватися керівником і перебувати в межах, установлених управлінцем;
- рішення з прийняття умов ризику мають відповідати стратегічним завданням підприємства;
- очікувана дохідність має компенсувати прийнятий ризик, а величина капіталу має відповідати розміру ризику, на який наражається підприємство;
- управління ризиком має відбуватися винятково в межах чинного законодавства;
- стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику.

Принципи управління ризиком:

1. *Принцип командності.* Цей принцип полягає у тому, що всі дії в процесі управління ризиками повинні проводитися із застосуванням методів командної роботи, необхідна кооперація умінь, навиків та знань.
2. *Принцип інформативності.* Володіння інформацією про можливі інциденти, ризики повинна доводитися до кожного працівника.
3. *Прогнозованість.* Його суть полягає у розробці стратегічних дій до того, як настане ризикована ситуація, що збільшить вірогідність сприятливого результату.
4. *Стратегія.* Своєчасне, постійне і точне використання технологій управління ризиками забезпечує впорядковане середовище ухвалення рішень і ефективне використання ресурсів, тобто проблема ризику розглядається для попередження кризових ситуацій.

#### **Висновки до четвертого питання**

Основними принципами управління ризиками є принцип командності, принцип інформативності, принцип прогнозованості та стратегія.

Найбільш важливими етапами процесу управління ризиком, що складають схему управління ризиком є: аналіз ризику (виявлення, оцінка); вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняної ефективності; контроль та коректування результатів.

#### **Висновки до теми**

Отже, невизначеність – основна причина появи ризиків. Тому зменшення обсягу невизначеностей, що викликають ризики втрат, становить важливе завдання керівника.

Для теоретичного розуміння та практичного вміння керувати ризиками, необхідно знати їх класифікацію.

Управлінські ризики класифікуються за такими критеріями: за часом виникнення, за факторами та джерелами формування, за природою виникнення та наслідками впливу ризику.

Основними методами оцінювання ризиків є метод сценаріїв, метод дерев рішень, аналіз чутливості.

## **Тема 6. Форми розробки і реалізації управлінських рішень.**

### **План**

1. Форми розробки управлінських рішень: нормативні, індивідуальні та змішаного характеру.
2. Ролі членів команди при реалізації управлінських рішень.
3. Етапи реалізації управлінських рішень.
4. Функція мотивації та стимулювання при реалізації управлінських рішень.

### **Рекомендована література:**

1. Амосов О. Мотиваційні аспекти прийняття та реалізації державно-управлінських рішень / О. Амосов, А. Дегтяр // Управління сучасним містом. 2002. № 1 -3(5). С. 28 - 33.
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 320 с.
3. Гасюк Л. М. Підготовка, розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень в умовах ринкової економіки / Л. М. Гасюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. 2010. Вип. 26(1). С. 59-63.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. : Всеуито, Наук. думка, 2001. 242 с.
5. Душка В. І. Оцінка доцільності реалізації управлінських рішень / В. І. Душка, О. Я. Батюк // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. 2015. Т. 17, № 4. С. 229-238.
6. Олексів І. Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання / І. Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. 2004. №12(42). С. 142-149
7. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

8. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід / В. Приймак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 99-100. С. 89-93.
9. Серета Г. П. Реалізація управлінських рішень та контроль за їх виконанням в органах прокуратури України / Г. П. Серета // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2014. № 3. С. 16-26.
10. Смирнов Е.А. Управлінські рішення / ЕА Управлінські рішення. Москва: ИНФРА М, 2001. 264с
11. Тарабан С. В. Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С. В. Тарабан // Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2009. №1. С. 170-174
12. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. / В.Ф. Хміль. К.: Академвидав, 2006. 488 с
13. Фролова Л. В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л. В. Фролова, Н. І. Алексеева // Європейський вектор економічного розвитку. 2013. № 2. С. 234-243.

#### **Мета лекції:**

Сформувати знання у студентів щодо форм розробки та реалізації управлінських рішень. Навчити студентів розрізняти форми розробки управлінських рішень, а саме нормативні та індивідуальні. Сформувати знання у студентів щодо форм реалізації управлінських рішень.

#### **Вступ**

Основними формами розробки управлінських рішень є закон, указ, розпорядження, наказ, інструкція.

Етапами реалізації управлінських рішень є ухвалення рішення, розробка плану дій, контроль за відхиленнями від плану, аналіз і оцінка результатів.

Для того, щоб ефективно реалізувати управлінське рішення, необхідно керівнику у своїй діяльності застосовувати мотивацію та стимулювання учасників процесу.

#### **1. Форми розробки управлінських рішень: нормативні, індивідуальні та змішаного характеру.**

Залежно від умов розробки і реалізації управлінських рішень можуть використовуватися їх різні форми.

За юридичною властивістю управлінські рішення поділяються на нормативні, індивідуальні та змішані.

*Нормативні* — це акти управління, що складаються з правових норм. Їх прийняття розраховане на певний термін і багаторазове застосування норм при виникненні однотипних правових відносин. Основними формами реалізації нормативних управлінських рішень є: закон (рішення органу вищої державної влади, що має загальнообов'язковий і непорушний характер), указ (рішення голови держави), постанови (управлінські рішення, які приймаються на вищому і центральному рівнях виконавчої влади), правила (управлінські рішення, що враховують традиції організації і становлять набір запропонованих для виконання встановлених норм поведінки в діяльності певних груп працівників), інструкції (управлінські акти, що визначають порядок здійснення певних дій, робіт) і т.д.

*Індивідуальні* управлінські рішення, що адресуються конкретним учасникам правових відносин. Основними формами реалізації індивідуальних управлінських рішень є: наказ керівника, що адресується конкретному працівнику (рішення керівника, обов'язкове для виконання його підлеглими і може готуватися з питань, що входять до компетенції керівника), контракт (управлінське рішення про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав та зобов'язань), вказівка і т.д.

*Змішані* — це акти, які одночасно складаються з правових норм і конкретних рішень. Ці акти знаходять своє застосування, наприклад, в урядових постановах, за допомогою яких формуються обов'язкові правила поведінки і одночасно передбачається застосування адміністративних стягнень до порушників.

### **Висновки до першого питання**

Залежно від умов розробки і реалізації управлінських рішень можуть використовуватися їх різні форми.

За юридичною властивістю управлінські рішення поділяються на нормативні, індивідуальні та змішані.

Формами реалізації нормативних управлінських рішень є закон, указ, розпорядження, інструкція.

Формами реалізації індивідуальних управлінських рішень є: наказ, контракт, договір, вказівка.

## **2. Ролі членів команди при реалізації управлінських рішень.**

Одне з найбільш відомих досліджень у даній області було проведено під керівництвом Меридіта Белбіна. Вчений виділив дев'ять командних ролей при реалізації управлінських рішень. Якщо кожному учаснику реалізації управлінських рішень буде визначена підходяща роль, то результат реалізації управлінських буде ефективнішим.

1. *Виконавець* - дисциплінований, надійний, консервативний і ефективний. Вміє реалізовувати ідеї у практичних діях.

2. *Координатор* - зрілий, упевнений, хороший голова. Вміє чітко формулювати цілі, просувати рішення, делегувати повноваження.

3. *Організатор* - динамічний, кидає виклик, впливає. Його мужність та енергія дозволяють долати будь-які труднощі, ненавидить програші.

4. *Генератор* - винахідливий, має багату уяву, вміє вирішувати нестандартні проблеми.

5. *Шукач* - екстраверт, ентузіаст, товариська людина. Досліджує можливості, встановлює контакти.

6. *Математик* - розсудливий, проникливий, володіє стратегічним мисленням. Бачить всі альтернативи, все виважує –аналітик.

7. *Командний «гравець»* - м'який, сприйнятливий, дипломатичний. Уміє слухати, попереджує непорозуміння членів команди –чутливий по відношенню і до індивідів, і до ситуацій.

8. *Фінішер* - старанний і сумлінний. Шукає помилки і недоліки. Контролює строки виконання доручень.

9. *Спеціаліст* - має приховану думку, одинак. Професіонал у вузькій галузі знань.

Утім розподіл функцій між працівниками при реалізації управлінських рішень вирішує далеко не всі проблеми, які стоять перед управлінцем. Він не виключає можливості виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується всіма перевагами роботи в команді (отримання нових знань, навичок), але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для даної команди; домінування в команді окремих її членів; формування «одностайного» образу мислення, яке не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій.

### **Висновки до другого питання**

При реалізації управлінських рішень важливим завданням є визначення ролей членів команди. Особливо високих показників досягають управлінці, в команді у яких є: здібний «координатор»; сильний «генератор» як творче джерело необхідних ідей; принаймні ще один працівник, стимулюючий генератора ідей; «математик» співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій.

### **3. Етапи реалізації управлінських рішень.**

Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому жорстко прописані зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідний час і ресурси, вимоги до якості членів команди, загальні і проміжні

результати рішень. Як свідчить практика, етап реалізації управлінських рішень на підприємствах є найбільш слабкою ланкою процесу прийняття управлінських рішень, що зумовлено недооцінкою значущості організаційного забезпечення процесу реалізації рішення.

Реалізація рішення полягає в організації виконання рішення, аналізі і контролю виконання рішення, здійснення зворотного зв'язку.

Виконання рішення як правило має складатися з декількох кроків: розподіл повноважень і обов'язків серед учасників, що реалізують рішення. Крім того, процес реалізації має містити механізм одержання інформації про хід виконання, а у разі потреби - корегування виконання рішення.

Основними етапами реалізації управлінських рішень є ухвалення рішення, розробка плану дій, контроль за відхиленнями від плану, аналіз і оцінка результатів.

1. *Ухвалення рішення* – оптимальне поєднання досвіду, знань, креативності, використання спеціальних методів відкритого обговорення; додатковий обмін інформацією, узгодження протилежних поглядів, пошук компромісу.

2. *Розробка плану дій* – розробка чіткого складу, послідовності дій, термінів виконання, види і обсяг задіяних ресурсів, відповідальних осіб.

3. *Контроль реалізації плану* – моніторинг реалізації запланованих заходів, використання автоматичних засобів контролю, корегування планів відповідно до виявлених відхилень.

4. *Аналіз і оцінка результатів управлінського рішення* – виявлення сильних і слабких сторін процес прийняття управлінських рішень, фіксування досвіду вирішення аналогічних ситуацій.

#### **Висновки до третього питання**

Реалізація рішення полягає в організуванні виконання рішення, аналізі і контролю виконання рішення, здійснення зворотного зв'язку. Виконання рішення як правило має складатися з декількох кроків: розподіл повноважень і обов'язків серед учасників, що реалізують рішення.

Основними етапами реалізації управлінських рішень є ухвалення рішення, розробка плану дій, контроль за відхиленнями від плану, аналіз і оцінка результатів.

#### **4. Функція мотивації та стимулювання при реалізації управлінських рішень.**

При формуванні мотивації необхідно мати на увазі, що кожного учасника реалізації управлінських рішень можна віднести до одного з трьох типів мотивації:

1) учасники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;

2) учасники, орієнтовані здебільшого на оплату праці та інші матеріальні цінності;

3) учасники, у яких значимість різних цінностей збалансована.

У своїй діяльності керівництво організації як стимулюючих засобів застосовує *монетарні* спонукальні системи, що включають оплату праці, участь персоналу в прибутках і капіталі, і *немонетарні* спонукальні системи – групову організацію праці, соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу.

Стимулювання співробітників здійснюється зазвичай керівництвом організації за допомогою певних методів. Згідно з останніми дослідженнями, дохід, матеріальне стимулювання залишається ключовим фактором зацікавленості співробітників.

Серед нематеріальних методів мотивації можна виділити повагу, гнучкий графік роботи, можливість ініціативи, співпраця в команді, довіру керівництва.

Отже, *стимулювання персоналу* – це вживані заходи, що забезпечують співробітникам гідні умови праці та задоволення їхніх особистих інтересів. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, керівник має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Також інструментами винагородження можуть виступати:

- похвала;
- підвищення у посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу тощо.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, управлінець підбирає дисциплінарні заходи. Дисциплінарний процес включає 4 послідовних кроки: усне попередження; письмове попередження; тимчасове призупинення діяльності; звільнення з роботи.

### **Висновки до четвертого питання**

У своїй діяльності керівництво організації як стимулюючих засобів застосовує монетарні спонукальні системи, що включають оплату праці, участь персоналу в прибутках і капіталі, і немонетарні спонукальні системи. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, керівник має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом



винагородження. Якщо мотиваційні механізми не допомагають, управлінець підбирає дисциплінарні заходи.

### **Висновки до теми**

Основними етапами реалізації управлінських рішень є ухвалення рішення, розробка плану дій, контроль за відхиленнями від плану, аналіз і оцінка результатів.

При реалізації управлінських рішень важливим завданням є визначення ролей членів команди. Утім розподіл функцій між працівниками при реалізації управлінських рішень вирішує далеко не всі проблеми, які стоять перед управлінцем. Стимулювання співробітників здійснюється зазвичай керівництвом організації за допомогою певних методів. Згідно з останніми дослідженнями, дохід, матеріальне стимулювання залишається ключовим фактором зацікавленості співробітників. Якщо мотиваційні механізми не допомагають, управлінець підбирає дисциплінарні заходи.

## ТЕМА 7. Контроль реалізації управлінських рішень

### План лекції:

1. Поняття та види контролю реалізації управлінських рішень.
  2. Функції контролю реалізації управлінських рішень.
  3. Вимоги до ефективного контролю реалізації управлінських рішень.
- Типові помилки контролю.

### Рекомендована література:

1. Бардаш С.В. Контроль діяльності суб'єктів господарювання: гіпотези та версії порушень: монографія / С.В. Бардаш. К.: Київ.нац. торг.економ. ун-т, 2008. 312 с
2. Бондар, О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб / О. В. Бондар. К. : Центр учб. літ-ри, 2012. 388 с.
3. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с..
4. Виноградова О. В. Проблеми регламентації контролю процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / О. В. Виноградова, О. А. Кондрашов // Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 195-201.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.:КОНДОР, 2009. 187 с
6. Лукичева Л. І., Д. Н. Єгоричев, Ю. П. Анискіна .. Управлінські рішення: підручник за фахом «Менеджмент організації» - 4-е вид., стер. М.: Видавництво «Омега-Л». 2009. 383 с.
7. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення //Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
8. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. К. : НАДУ, 2013. 40 с.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003.
10. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
11. Серета Г. П. Реалізація управлінських рішень та контроль за їх виконанням в органах прокуратури України / Г. П. Серета // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2014. № 3. С. 16-26

12. Толстих М. А. Організаційні засади внутрішньогосподарського контролю витрат на ремонт основних засобів / М. А. Толстих // Бізнес Інформ. - 2015. № 11. С. 246-251.

13. Шаровська Т. С. Оперативний облік та контроль: інформаційна база для прийняття своєчасних управлінських рішень / Т. С. Шаровська, О. М. Старенька // Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 1(6). С. 66-69.

### **Мета лекції:**

Сформувати знання у студентів щодо контролю та видів контролю реалізації управлінських рішень. Навчити студентів розрізняти функції контролю реалізації управлінських рішень. Сформувати знання у студентів щодо ефективного контролю реалізації управлінських рішень.

### **Вступ**

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

#### **1. Поняття та види контролю реалізації управлінських рішень.**

*Контроль* – це управлінська діяльність, спрямована на постійну перевірку того, як певна організація здійснює свої цілі. Забезпечення нормального функціонування підприємства та досягнення ним поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виконання поставленої мети.

Контроль здійснюється у декілька етапів:

- 1) постановка чітких завдань для виконавців.
- 2) перевірка реального виконання завдань.
- 3) вирішення проблем, якщо виконання не відповідає поставленим завданням.

Контроль здійснюється такими методами як перевірка (передбачає аналіз документів та вивчення стану справ безпосередньо на місці); спостереження підготовка та обговорення звітів; проведення нарад (з обговорення проблем, що виникають під час діяльності організації).

Види контролю класифікують за такими ознаками:

1. За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий.
2. За етапами діяльності фірми: попередній, поточний та завершальний.

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Дозволяє з'ясувати, чи достатньо ресурсів

відповідної якості має організація для здійснення поставлених завдань. Наприклад, *попередній контроль* трудових ресурсів юридичної фірми передбачає аналіз професійних знань та умінь працівників, підбір кваліфікованих кадрів.

*Поточний контроль* передбачає ознайомлення працівників з результатами контролю, що дозволяє оперативно скоригувати їх діяльність та забезпечити ефективне просування організації до виконання поставлених завдань.

*Завершальний контроль* здійснюється після виконання робіт та полягає у зіставленні отриманих результатів з очікуваними. За його результатами здійснюється винагорода працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі підприємства.

### 3. За рівнем централізації: централізований та децентралізований.

*Централізований контроль* – цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху до низу». Централізований контроль базується на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому властива закритість інформації.

*Децентралізований контроль* ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

### 4. За періодичністю: регулярний та разовий.

*Регулярний контроль* здійснюється систематично, зазвичай він є плановим. Строки його проведення та періодичність повторювання визначаються нормативними актами, спеціальними інструкціями, правилами внутрішнього розпорядку. *Разовий контроль* здійснюється при необхідності.

### 5. За функціональним призначенням: діагностичний, терапевтичний.

*Діагностичний контроль* проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розробки подальших корегуючих заходів. *Терапевтичний контроль* передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

### 6. За ступенем відкритості: гласний та негласний.

*Гласний контроль* є відкритим та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю.

*Негласний контроль* проводиться таємно, без повідомлення робітників. Найчастіше його метою є аналіз ефективності побудови організаційних структур.

## **Висновки до першого питання**

Контроль – це управлінська діяльність, спрямована на постійну перевірку того, як певна організація здійснює свої цілі. Забезпечення нормального функціонування підприємства та досягнення ним поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виконання поставленої мети.

## **2. Функції контролю реалізації управлінських рішень.**

*Функції контролю управлінських рішень* – це виявлення фактичного стану справ, зіставлення вивченої діяльності, проведення заходів для усунення виявлених порушень.

1.*Діагностична.* Головна, ведуча функція контролю - хто б що не перевіряв, які б завдання не ставилися, у будь-якому випадку спочатку потрібно чітко уявити собі справжній стан справ, тобто поставити діагноз. Зворотний зв'язок при контролі за виконанням поставлених завдань дозволяє керівнику не випускати з рук правління, дає йому можливість впливати на хід роботи.

2.*Інструктивна* – рекомендація як ліквідувати відхилення та підказка з питань контролю.

3.*Інформаційна* – забезпечення власника, керівництва підприємства достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень.

4.*Коригувальна функція* пов'язана з тими уточненнями, що вносяться в рішення на основі матеріалів контролю. Тут укладається складна психологічна ситуація: керівник думає, що він перевіряє роботу підлеглого, на справі ж останній уже перевіряв на практиці ефективність рішення керівника. Іншими словами, контроль уже, можна сказати, відбувся, причому по самому надійному критерію - по відповідності прийнятого рішення практиці.

5.*Орієнтуюча функція* контролю виявляється в тому, що ті питання, що частіше усього контролюються начальником, набувають особливого значення у свідомості виконавців, спрямовують їхній зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги керівника. Питання, що випадають із поля зору керівника, найчастіше не вирішуються підлеглими. Якщо функція контролю, що орієнтує, при вмілому керівництві дозволяє менеджеру тримати роботи в полі зору, то стимулююча функція націлена на виконання і залучення в процес праці всіх невикористаних резервів.

6.*Охоронна* – повернення (відновлення) запланованого стану об'єкта.

7.*Педагогічна функція.* Контроль, якщо він побудований вміло, спонукає виконавців до сумлінної праці.

8. *Профілактична* – інструмент суб'єктів контролю для запобігання вчинення неправомірних дій шляхом впливу на поведінку людей, особливо тих, які відповідають за певні сфери функціонування підприємства, збереження майна, його ефективне використання, недопущення втрат.

### **Висновки до другого питання**

Отже, контроль виконує діагностичну, інформаційну, профілактичну, інструктивну, орієнтуючу, педагогічну та охоронну функції, які забезпечують керівника інформацією про його фактичний стан, ефективність управлінських рішень, виявлені відхилення від установлених критеріїв та сформувані шляхи усунення негативних ситуацій і попередження недоліків.

### **3. Вимоги до ефективного контролю реалізації управлінських рішень. Типові помилки контролю.**

Ефективний контроль за реалізацією управлінських рішень повинен мати стратегічну спрямованість, тобто бути цілеспрямованим; орієнтуватися на результати; відповідати характеру діяльності підприємства; бути своєчасним, гнучким, економічним, повним, систематичним, попереджувальним та справедливим. Обов'язковими елементом будь-якого ефективного контролю є відносна і достатня його простота, економічність, оскільки будь-який контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення цілей, не покращує ситуацію. До контролю необхідно залучати усіх учасників реалізації управлінських рішень, бо кращий контроль - це самоконтроль. Для того щоб підвищити надійність контролю, необхідно розширювати межі повноважень персоналу.

Рекомендації з проведення ефективного контролю:

1. Встановлення осмислених стандартів, що сприймаються співробітниками - люди повинні відчувати, що стандарти достатньо повно і об'єктивно відображають їх роботу, допомагають організації;
2. Встановлення двостороннього спілкування - можливість обговорити проблеми, пов'язані з системою контролю;
3. Відмова від надмірного контролю - не можна перевантажувати підлеглих численними формами контролю, зайвий дріб'язковий контроль - образа;
4. Встановлення жорстких, але досяжних стандартів - чіткий і ясний стандарт створює мотивацію - чого чекає організація від працівників. Мотивацію руйнують і нереальні, і низькі стандарти.
5. Винагорода за досягнення стандарту - взаємозв'язок між результатом і винагородою.

Типові помилки контролю:

1. Контроль з нагоди не дає повної інформації про появу відхилень.

2. Тотальний контроль породжує безініціативність, байдужість.
3. Прихований контроль погіршує морально-психологічний клімат.
4. Контроль заради покарання погіршує морально-психологічний клімат.
5. Відсутність зворотного зв'язку веде до зниження ефективності контролю.

#### **Висновки до третього питання**

Основними завданнями ефективного контролю є встановлення осмислених стандартів, встановлення двостороннього спілкування між контролером і контролюючим, встановлення жорстких, але досяжних стандартів, винагорода за досягнення результату. Типовими помилками контролю є прояв тотального контролю, прихований контроль.

#### **Висновки до теми**

Забезпечення нормального функціонування підприємства та досягнення ним поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виконання поставленої мети, а саме здійснення контролю за реалізацією управлінських рішень. Контроль виконує діагностичну, інформаційну, профілактичну, інструктивну, орієнтуючу, педагогічну та охоронну функції. Основними характеристиками ефективного контролю є стратегічна спрямованість, орієнтація на результати, відповідність справі, своєчасність, гнучкість, простота контролю, економічність.

## ТЕМА 8. Управлінські рішення та відповідальність

### План лекції:

1. Структура соціальної відповідальності керівника.
2. Помилки керівника при прийнятті рішення. Суб'єктивні та об'єктивні помилки.
3. Види відповідальності управлінця.

### Рекомендована література:

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. К. : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
2. Баюра Д. О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні / Д. О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. Т. 1. К.: ВПЦ «Київський університет». 2012. С. 204-210
3. Берегой Т. А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. / Т. А. Берегой. – 2-е вид. онов. та доп. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
4. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
5. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // *Відомості Верховної ради УРСР*. 1971., дод. до № 50. (Ст. 375).
6. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07 грудня 1984 р. № 8073-X // *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1984. Додаток до № 51. Ст. 1122 (зі змінами та доповненнями).
7. Колосок А.М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / А. М. Колосок // *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 249-253.
8. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку. моногр. / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.; за наук.ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
9. Кримінальний кодекс України (Редакція від 04 липня 2013 р.) / *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25-26. ( Ст. 131).
10. Лиска О. Г. Відповідальність як ознака суб'єкта управління / О. Г. Лиска // *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2. С. 88-93
11. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник] / В.М. Приймак. К.:Атіка, 2008. 240 с.
12. Римар І. А. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / І. А. Римар // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 1, № 2. С. 65-67.



### Мета лекції:

Сформуувати знання у студентів щодо отримання знань структури соціальної відповідальності керівника, типів помилок керівника при прийнятті управлінських рішень, видів відповідальності управління.

### Вступ

Соціальна відповідальність керівника розглядається в економічній, моральній, культурній, психологічній, юридичній площині. Моральна відповідальність настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм. Політична відповідальність настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика. Правова відповідальність настає у випадку порушення норм державно-організованого права.

#### 1. Структура соціальної відповідальності керівника.

*Соціальна відповідальність керівника* – це соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання керівником приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до нього заходів впливу, передбачених цими нормами.

Соціальна відповідальність характеризується наявністю таких ознак:

- 1) це соціальне явище, наділене конкретно-історичним змістом;
- 2) це свідоме здійснення обов'язку (повинності) особи перед суспільством; його виконання є велінням совісті суб'єкта; невиконання обов'язку(повинності) передбачає той чи інший ступінь осуду такої особи суспільством (суспільною групою, окремими членами суспільства);
- 5) містить ініціативний характер;
- 6) надає перевагу або суспільному суб'єкту, або ж індивідуальному суб'єкту, котрий, ймовірно, трактується як представник суспільства чи соціальної групи;
- 7) надає перевагу компромісу між суспільними інтересами та цілями, з одного боку, та індивідуальними, професійними, етичними і т.д. устремліннями, з іншого;
- 8) поведінка людей в контексті соціальної відповідальності визначається, здебільшого, очікуваннями людей щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально визначених атрибутів конкретних соціальних груп.

Структура соціальної відповідальності керівника складається наступних елементів:

1. Суб'єкт відповідальності, а саме керівник.

2.Об'єкт відповідальності (за що відповідає суб'єкт). Структура соціальної відповідальності, з огляду на її об'єкт, складається з кількох рівнів: відповідальність перед споживачем, відповідальність перед підлеглими, відповідальність перед суспільством, країною, відповідальність перед акціонерами чи партнерами.

3.Інстанцію відповідальності (що або хто оцінює діяльність суб'єкта відповідальності). Існує інстанція відповідальності, перед якою суб'єкт звітує про свої дії та виконання свого обов'язку. Йдеться про зовнішню (суспільство, група, конкретна людина) та внутрішню (власне сумління, совість) інстанції. До важливих складників відповідальності належить совість. Совість – здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль, самостійно формулювати для себе моральні обов'язки, вимагати від себе їх виконання і здійснювати самооцінку вчинків.

4. Факультативні елементи: час, простір, зміст та обсяг відповідальності.

Відповідальність керівників в організації виявляється в таких сферах:

1.Відповідальність особистості за власні дії і вчинки, за становлення і саморозвиток, професійне і духовне зростання;

2.Відповідальність керівника за дії та вчинки персоналу;

3.Відповідальність керівника за дії та вчинки організації загалом.

Соціальна відповідальність керівника розглядається в економічній, моральній, культурній, психологічній, юридичній площині. Залежно від сфери, в якій працює управлінець: полем діяльності, що потребує максимальної відповідальності, вважається державне управління.

### **Висновки до першого питання**

Структуру соціальної відповідальності керівника складає об'єкт відповідальності, інстанція відповідальності, час, простір, зміст та обсяг відповідальності. Відповідальність керівників в організації виявляється в таких сферах відповідальність особистості за власні дії і вчинки, за становлення і саморозвиток, професійне і духовне зростання, відповідальність керівника за дії та вчинки персоналу; відповідальність керівника за дії та вчинки організації загалом.

### **2. Помилки керівника при прийнятті рішення. Суб'єктивні та об'єктивні помилки.**

Кожен керівник протягом своєї діяльності приймає безліч помилкових рішень. Найбільш типові помилки керівників при прийнятті рішень поділяються на суб'єктивні та об'єктивні.

Суб'єктивні помилки:

1. Звичка приймати рішення за обраним шаблоном («Ми завжди робили так»).
2. Переоцінка можливого успіху («Мені обов'язково пощастить»).
3. Апеляція до власного досвіду («Мій досвід допоможе зробити правильний вибір»).
4. Налаштованість на суб'єктивне бажання («Я цього дуже хочу»).
5. Недооцінка ризику («Зі мною цього не станеться»).
6. Установка на найбільш прийнятний варіант («Зате все зробимо швидко»).
7. Бажання довести свою правоту («В кінцевому підсумку я завжди правий»).
8. Підгонка інформації під свій замисел (варіант) рішення («Моя ідея повинна спрацювати»).
9. Абстрактний стиль прийняття рішення («Зміст зрозумілий, а там розберемось»).
10. Тиск невдач («Я уже не раз обпікався»).

#### Об'єктивні помилки

1. Перенасиченість рішення, що приймаються, і внаслідок цього не завжди виконуються.
2. Нові рішення суперечать тим, які вже прийняті.
3. При прийнятті рішень встановлюються нереальні терміни. Всі це розуміють, однак рішення приймають.
4. Нові рішення дублюють ті, які були прийняті раніше, але не працюють.
5. Рішення, яке приймається, виявляється через низку обставин половинчастим.
6. Існує певна можливість конфлікту при реалізації рішень.
7. Рішення приймаються більшістю, хоча правильною може бути думка меншості.
8. Рішення приймається з розрахунком на те, що помилки будуть виправлені у процесі його реалізації.
9. У зв'язку з браком часу ігнорується поетапна процедура прийняття рішення.
10. Нікому збирати інформацію, необхідну для прийняття рішення.

#### **Висновки до другого питання**

Кожен керівник протягом своєї діяльності приймає безліч помилкових рішень. Найбільш типові помилки керівників при прийнятті рішень поділяються на суб'єктивні та об'єктивні.

Суб'єктивними помилками керівника є звичка приймати рішення за обраним шаблоном, переоцінка можливого успіху, апеляція до власного

досвіду, налаштованість на суб'єктивне бажання, недооцінка ризику, установка на найбільш прийнятний варіант, тиск невдач.

Об'єктивні помилки керівника перенасиченість рішення, нереальні терміни, нові рішення дублюють ті, які були прийняті раніше, але не працюють.

### **3. Види відповідальності управлінця.**

У залежності від видів соціальних норм виділяють такі різновиди соціальної відповідальності: моральна, релігійна, дисциплінарна, політична, правова (юридична) тощо.

*Моральна відповідальність* настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм. Вона відображається у суспільному осуді та соціальному відмежуванні від суб'єкта, що порушує чи ухиляється від виконання норми поведінки.

*Політична відповідальність* настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика.

*Корпоративна відповідальність* настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення.

*Релігійна відповідальність* засновується на нормах, що регламентують порядок відправлення релігійних культів та на вірі у Бога.

Всі згадані вище види соціальної відповідальності мають пасивний характер, оскільки негативна реакція з боку суспільства у цих випадках не передбачає примусового впливу на порушника норм.

*Правова відповідальність* настає у випадку порушення норм державно-організованого права. Вона має активний характер, оскільки передбачає активний психологічний вплив на порушника аж до застосування примусового фізичного впливу.

Таким чином, соціальна та правова відповідальність співвідносяться як загальне та особливе. Для цих видів відповідальності притаманні наступні спільні риси:

1. Як будь-яка соціальна, так і юридична відповідальність є засобом гарантування та охорони суспільних відносин;
2. Вони встановлюються певними суб'єктами та гарантуються певними засобами;
3. Є засобами гарантування прав людини та суспільних інтересів;
4. Мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами;
5. Існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм;

6. Переслідують досягнення певної мети та мають функціональну спрямованість;

7. Передбачають настання певних наслідків для порушника;

8. Виробляють повагу до прав та свобод людини і є проявами культури суспільства.

Наявність зазначених вище спільних рис не заперечує самостійного характеру правової відповідальності як основного різновиду соціальної.

#### **Висновки до третього питання**

У залежності від видів соціальних норм виділяють такі різновиди соціальної відповідальності: моральна, релігійна, дисциплінарна, політична, правова (юридична) тощо.

#### **Висновки до теми**

Соціальна відповідальність керівника розглядається в економічній, моральній, культурній, психологічній, юридичній площині. Моральна відповідальність настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм. Політична відповідальність настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика. Правова відповідальність настає у випадку порушення норм державно-організованого права.

## ТЕМА 9. Прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій

### План

1. Підприємство в умовах кризових ситуацій.
2. Антикризове управління та його особливості.
3. Банкрутство та ліквідація підприємства.
4. Реструктуризація та санація як фінансово-економічне оздоровлення підприємства.

### Рекомендована література:

1. Бондар, О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб / О. В. Бондар. К. : Центр учб. літ-ри, 2012. 388 с.
2. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер, Дж. А. Макьярелло. М.: Диалектика Вильямс, 2011. 704 с.
3. Єлецьких, С. Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посіб. для вузів / С. Я. Єлецьких, Г. В. Тельнова. К.: Центр учбової літератури, 2007. 175 с.
4. Зятковський І. В. Фінансове оздоровлення підприємств: теорія і практика: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 344 с.
5. Кодекс України з процедур банкрутства: закон України від 18.10.2018 №2597-VIII// *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 19. (Ст.74).
6. Кондрашихін А. Б. Фінансова санація і банкрутство підприємств: Навч. посіб. для вузів / А. Б. Кондрашихін, Т. В. Пепа, В. О. Федорова. К.: Центр учбової літератури, 2007. 203 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. К. : КНТЕУ, 2004. 580 с
8. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю. М. Мельник // *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011. № 4. С. 105-110.
9. Мохненко А. С. Система прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах економічної кризи / А. С. Мохненко // *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2. С. 62-65.
10. Рудьєв, В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учб. літ-ри, 2011. 312 с.
11. Савельєв В. В. Модель зміни поведінки споживачів як основа маркетингової антикризової стратегії / В. В. Савельєв // *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 4. С. 3-5

12. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств. Підручник. Видання друге, без змін. К. КНЕУ, 2009. 550 с.
13. Терещенко О.О. Фінансова діяльність підприємств: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
14. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посіб. / О.О. Терещенко. К.: КНЕУ, 2000. 412 с.
15. Тюріна Н.М. Управління фінансовою санацією підприємства: Підруч. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. Львів: «Новий Світ –2000», 2008. 396 с .
16. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. /за заг. ред. З. Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
17. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. К. : Знання, 2010. 452.

### **Мета лекції:**

Сформувані знання у студентів щодо кризових ситуацій на підприємстві. Навчити студентів прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій. Сформувані знання у студентів щодо банкрутства, ліквідації, реструктуризації та санації підприємства.

### **Вступ**

Антикризові управлінські рішення істотно відрізняються від традиційних управлінських рішень, оскільки мають свою специфіку, що пов'язана із суттєвими змінами в умовах діяльності підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами.

Головним завданням антикризового управління є розробка управлінських рішень з мінімальним ризиком, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків.

#### **1. Підприємство в умовах кризових ситуацій.**

Слід розрізняти поняття «криза» (період порушення рівноваги, погіршення параметрів функціонування) та «антикризове управління» (система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище).

*Криза* є одним з етапів антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей.

Основними причинами виникнення кризи на підприємстві є:

1. Непрофесійне управління, а саме неправильне сприйняття дійсності керівництвом та реалізація помилкового бачення: створення ілюзії досконалості компанії, ігнорування надходження інформації про зміни зовнішнього середовища, відсутність гнучкості в управлінні.

2. Недосконалість фінансової політики і як результат відсутність коштів для рефінансування заборгованості або покриття збитків.

3. Гостра конкуренція, т. ч. недооцінка конкурентів.

4. Складна фінансово-економічна та соціально-політична обстановка в країні.

5. Природні катаклізми.

Основними видами кризи є:

1.*Криза стратегії* - на підприємстві зруйновано виробничий потенціал, відсутні довгострокові фактори успіху, підприємство нездатне розрахуватися за своїми зобов'язаннями внаслідок значної втрати капіталу

2.*Криза прибутковості* - завдяки тривалій збитковій діяльності розтрачується власний капітал, зростає заборгованість підприємства і це призводить до незадовільної структури балансу

3.*Криза ліквідності* - є результатом незбалансованості грошових притоків.

Виділяють такі стадії розвитку кризових явищ на підприємствах:

1) скорочення прибутку, обмеження джерел і резервів розвитку. Владнати проблему можливо за рахунок зниження постійних та змінних витрат, збільшення продуктивності виробництв та праці;

2) збитковість виробництва, зменшення резервного фонду підприємства. Подолання полягає у реформуванні та реструктуризації підприємства;

3) виснаження резервних фондів (щоб погасити збитки підприємство вилучає частину оборотних коштів тобто застосовує режим скороченого відтворення);

4) неплатоспроможність (скорочене відтворення неможливе через відсутність засобів на фінансування та сплату попередніх зобов'язань).

### **Висновки до першого питання**

Криза є одним з етапів антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей. Криза складається з наступних етапів: скорочення прибутку, збитковість, виснаження резервних фондів.

## **2. Антикризове управління та його особливості.**



*Антикризове управління* - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку.

Основні етапи антикризового управління

1. *Передкризове управління* – стратегії, які запобігають кризовим ситуаціям:

2. *Кризове управління* – стратегії, які згладжують дію кризових явищ, активізують вихід з кризи

3. *Післякризове управління* – стратегії, спрямовані на ліквідацію наслідків кризи.

Завдання антикризового управління:

- попередження кризи, підготовки до її появи;;
- протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;
- прорахований ризик;
- послідовний вихід з кризи;
- передбачення і створення умові усунення наслідків кризи.

Антикризова управлінська політика повинна включати такі напрями:

1). Цінове регулювання, залучення нових споживачів та активізацію політики утримання існуючих.

2) Оптимізацію витрат, укладення стратегічних союзів.

3) Перегляд методів і витрат на рекламу.

*Технологія антикризового управління* - це комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо; попередження, профілактики, подолання кризи, зменшення її негативних наслідків.

Технологічна схема складається із 8-ми блоків:

1. Створення групи спеціалістів по виводу організації з кризи з відповідними повноваженнями та ресурсами

2. Перевірка доцільності проведення заходів по антикризовому управлінню

3. Розробка управлінських рішень по виходу з кризи

4. Створення системи реалізації управлінських рішень

5. Реалізація управлінських рішень

6. Перевірка якості виконання управлінських рішень

7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт по виводу організації з кризи

8. Розробка заходів по прогнозуванню майбутніх кризових ситуацій.

**Висновки до другого питання**

Антикризова управлінська політика включає такі основні напрямки управління як цінове регулювання, оптимізацію витрат, укладення стратегічних союзів, перегляд методів і витрат на рекламу та персонал.

### **3.Банкрутство та ліквідація підприємства.**

Відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства, *банкрутство* - визнана господарським судом неспроможність боржника (суб'єкта господарювання) відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Подолання проблеми банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві та розробки і впровадження відповідних антикризових заходів, що дозволять подолати кризу, відновити ліквідність і платоспроможність та запобігти процедурі банкрутства і ліквідації підприємства. Для управління важливою є не лише розробка і прийняття антикризових управлінських рішень, але й оцінка доцільності і ефективності впровадження заходів з попередження банкрутства. Оптимальна процедура банкрутства повинна знаходити баланс між інтересами кредиторів та боржника, а також враховувати соціальні наслідки ліквідації підприємства.

Основні процедури банкрутства:

- розпорядження майном боржника;
- мирова угода;
- санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- ліквідація банкрута.

Для ефективного антикризового управління потрібна виробнича структурна перебудова. Її можна здійснювати за допомогою здійснення реструктуризації, санації як фінансового оздоровлення потенційно конкурентоспроможних підприємств або через ліквідацію тих, що є збитковими і неперспективними.

*Ліквідація* - припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Ліквідатор повинен приймати управлінські рішення та організувати здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечувати задоволення визнаних судом вимог кредиторів.

### **Висновки до третього питання**

Основні процедури банкрутства є розпорядження майном боржника, мирова угода, санація (відновлення платоспроможності) боржника, ліквідація

банкрута. Оптимальна процедура банкрутства повинна знаходити баланс між інтересами кредиторів та боржника, а також враховувати соціальні наслідки ліквідації підприємства.

#### **4. Реструктуризація та санація як фінансово-економічне оздоровлення підприємства.**

Санація спрямована на прийняття управлінських рішень щодо попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.

*Санація* – це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану підприємства, а також задоволення повністю або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та/або зміни організаційно-правової форми й виробничої структури боржника, що здійснюються під час провадження справи про банкрутство з метою запобігання визнанню підприємства банкрутом та його ліквідації або самостійно підприємством без порушення справи про банкрутство (досудова санація).

Реструктуризація є вужчим поняттям, ніж санація. *Реструктуризація* – це процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску продукції та підвищення ефективності виробництва.

Найпоширенішими видами реструктуризації підприємства у процесі банкрутства або недопущення його банкрутства є проведення його організаційно-правової, фінансової реструктуризації, Реструктуризація управління підприємством.

Організаційно-правова реструктуризація (корпоративна реорганізація) характеризується процесами корпоратизації, зміни організаційної структури та власника. Варіантами такої реструктуризації можуть бути перетворення підприємства в інше підприємство; об'єднання підприємств з утворенням нової юридичної особи; злиття, приєднання, поглинання підприємства; виділ, поділ підприємства з утворенням нової юридичної особи; перепрофілювання підприємства; виокремлення певних структурних підрозділів з метою подальшої діяльності.

Фінансова реструктуризація передбачає реформування корпоративного управління з обов'язковим залученням інвестицій для оздоровлення стану підприємства.

*Реструктуризація управління підприємством* – це зміни у сфері управління підприємством шляхом зміни керівництва підприємства та введення нових, прогресивних форм управління, скорочення чисельності працівників.

#### **Висновки до четвертого питання**

Санація спрямована на прийняття управлінських рішень щодо попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації. Реструктуризація є вужчим поняттям, ніж санація. Найпоширенішими видами реструктуризації підприємства у процесі банкрутства або недопущення його банкрутства є проведення його організаційно-правової, фінансової реструктуризації, Реструктуризація управління підприємством.

#### **Висновки до теми**

Основними завданнями антикризового управління є попередження кризи, підготовки до її появи; протидія кризовим явищам, уповільнення її процесів; стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; прорахований ризик; послідовний вихід з кризи; передбачення і створення умов для усунення наслідків кризи.

## ТЕМА 10. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх особливості

### План лекції:

1. Модель теорії ігор.
2. Модель теорії черг.
3. Модель лінійного програмування.
4. Модель управління запасами.
5. Імітаційне моделювання.

### Рекомендована література:

1. Бікулов Д. Т. Застосування теорії ігор для прийняття рішень у місцевому самоврядуванні / Д. Т. Бікулов // Право та державне управління. 2015. № 1. С. 116-120.
2. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв'язок з організаційною культурою туристичних підприємств України / О. П. Крупський // Економічний часопис-XXI. 2014. № 7-8(1). С. 95-98
3. Манжос Т. В. Одноперіодна модель управління запасами в умовах невизначеності гібридного типу / Т. В. Манжос, Ю. В. Куницька // Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 5. С. 135-139.
4. Марченко, О. С. Ринок юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки : моногр. Х. : Кортес-2001, 2007. 132 с.
5. Соколовська З. М. Моделювання діяльності аутсорсингової фірми / З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // Бізнес Інформ. 2015. № 3. С. 60-70.
6. Соколовська З. М. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень / З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // Бізнес Інформ. 2013. № 6. С. 69-76
7. Череп А. В. Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень суб'єктами малого підприємництва / А. В. Череп, П. В. Гудзь, А. В. Сучков // Економічний вісник університету. 2016. Вип. 28(1). С. 84-90
8. Шиян А. А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами / А. А. Шиян. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 414 с
9. Шулла Р. С. Використання моделей цілочислового лінійного програмування як інструменту оптимізації витрат і фінансових результатів в умовах багатоваріантності та комплексності технологічного процесу / Р. С. Шулла, М. М. Повідайчик, М. М. Попик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2016. - Вип. 1(2). С. 371–378.

### Мета лекції:

Сформуувати знання у студентів щодо сучасних методів прийняття управлінських рішень. Навчити студентів відрізняти моделі теорії ігор, теорії черг, лінійного програмування, управління запасами та імітаційного моделювання.

### Вступ

Процес прийняття управлінських рішень у сучасному світі постійно ускладнюється. Економічні зміни – швидкі, інтенсивні, супроводжуються великою кількістю взаємодіючих учасників процесів. У таких умовах традиційні методи аналізу та прогнозування не дають бажаних результатів.

#### 1. Модель теорії ігор.

Теорія ігор використовує математичні методи пошуку реальних подій, які відбудуться в майбутньому в результаті певних дій або бездіяльності суб'єктів, які беруть участь у грі або сценарії. Цю теорію розроблено Дж. Нешем для пояснення економічної та соціальної поведінки членів суспільства. Використання теорії ігор є доцільним в управлінській діяльності, особливо, коли йдеться про ситуації, процеси, в яких задіяно багато зацікавлених сторін, існує конфлікт, кожна сторона долучається до загальної взаємодії у свій час, інтереси деяких сторін є не явними. Середовище гри значною мірою являє собою умови невизначеності, тобто ускладнює поведінку кожної із зацікавлених сторін. Між тим, суб'єктові управління важливо розуміти наслідки рішень, які будуть прийняті ним, оскільки в багатьох випадках саме вони визначатимуть остаточний результат гри.

Теорія ігор дає змогу застосовувати простий математичний апарат для вирішення складних питань. Це є важливим для керівника, який стоїть перед вибором серед суспільних, особистих та корпоративних інтересів при прийнятті управлінських рішень.

Теорія ігор (ігрові моделі) застосовується для оцінки дії прийнятого рішення на конкурентів. Її розробили і першими застосували військові, щоб враховувати у своїй стратегії можливі дії суперників. У бізнесі ігрові моделі використовуються для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, для пропозицій додаткового сервісу при обслуговуванні клієнтів, освоєння нової продукції тощо.

*Теорія ігор* - це дослідження операцій з математичними моделями прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Зацікавлені сторони у грі називаються гравцями. Дії гравців під час реалізації проекту є ходами гри, сутність яких полягає в прийнятті відповідних рішень та їх виконанні. Якщо у

грі беруть участь два супротивники, то вона називається парною, а якщо більше двох - множинною. В умовах конфлікту кожний гравець робить свій хід, тобто вибирає свою стратегію, в результаті чого маємо набір стратегій усіх гравців (ситуацію конфлікту). Оптимальною називається стратегія, яка при багаторазовому повторенні гри гарантує для гравця максимально можливий середній виграш (мінімально можливий середній програш).

Мета теорії ігор - це визначення оптимальної стратегії для кожного гравця

### **Висновки до першого питання**

Теорія ігор дає змогу застосовувати простий математичний апарат для вирішення складних питань. Це є важливим для керівника, який стоїть перед вибором серед суспільних, особистих та корпоративних інтересів при прийнятті управлінських рішень, оскільки він не володіючи важелями повного впливу на інших, повинен діяти так, щоб досягти для себе найкращих результатів.

## **2. Модель теорії черг.**

Модель теорії черг (моделі оптимального обслуговування) застосовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування з урахуванням потреби в них.

До ситуацій, в яких моделі теорії черг можуть бути корисні, можна віднести дзвінки людей в авіакомпанію для резервувань місць й одержання інформації, очікування в черзі до державних реєстраторів, черга вантажівок під розвантаження на склад, очікування клієнтами банку вільного касиру.

Таким чином, принципова проблема полягає у зрівноваженні витрат на додаткові канали обслуговування (більше людей для розвантаження вантажівок, електронний продаж авіаквитків, більше реєстраторів) і втрат від обслуговування на рівні нижче оптимального.

Основна причина недолику в каналах обслуговування в короткострокових змінах частоти обігу споживачів за обслуговуванням, а також часу обслуговування. Це веде до надлишкової пропускної здатності в певні моменти часу й появи черг в інші, хоча пропускна здатність могла бути достатньою, якби здійснювався повний контроль відповідно до розробленого графіку.

Отже, модель теорії черг надає керівництву інструменти визначення оптимального каналу обслуговування споживачів.

### **Висновки до другого питання**

Модель теорії черг (моделі оптимального обслуговування) застосовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування з урахуванням потреби в них.

### **3. Модель лінійного програмування.**

Початок розвитку лінійного програмування покладено в 1939 році радянським математиком Л.В. Канторовичем в роботі «Математичні методи організації і планування підприємства». 1947 року Дж. Данцигом також був розроблений основний метод розв'язування задач лінійного програмування — метод, що вважається початком формування лінійного програмування як самостійного напрямку в математичному програмуванні. Наступним кроком стали праці Дж. Неймана (1947 р.) щодо розвитку концепції двоїстості, що уможливило розширення практичної сфери застосування методів лінійного програмування.

Керівники при здійсненні своєї професійної діяльності зустрічаються із управлінськими задачами, які мають велику кількість розв'язок та алгоритмів вчинення дій у певних ситуаціях, з яких потрібно вибрати найкращий(оптимальний).

Наявність великого числа обмежень і варіантів розв'язок створює значні труднощі при виборі, необхідного управлінського рішення. Для цього розроблено математичні методи, а саме модель лінійного програмування, яка дозволяє шляхом відповідних розрахунків знаходити оптимальний варіант із всіх можливих. Сьогодні для побудови таких моделей використовують в основному комп'ютерні програми.

#### **Висновки до третього питання**

Наявність великого числа варіантів прийняття управлінських рішень створює значні труднощі при виборі, необхідного та оптимального управлінського рішення. Для цього модель лінійного програмування, яка дозволяє шляхом відповідних розрахунків знаходити оптимальний варіант із всіх можливих, за допомогою комп'ютерної програми.

### **4. Модель управління запасами.**

На сьогодні проблема оптимізації запасів є досить актуальною, оскільки знаходження ефективних шляхів оптимізації запасів та їх адаптація до специфіки функціонування вітчизняних підприємств дасть змогу суттєво зменшити витрати підприємств, підвищити ефективність та забезпечити отримання максимального прибутку.

Управління запасами має два основні аспекти. Один стосується забезпечення підприємства виробничими запасами для виготовлення необхідного продукту в достатній кількості, у визначені терміни та в потрібному місці. Другий аспект пов'язаний з витратами на підтримання певного рівня запасів. Виходячи з цих положень на підприємстві регулюють рівень матеріальних запасів виробництва. При цьому визначають терміни та



обсяги замовлень (коли та скільки замовляти) і розробляють моделі, які допомагають у прийнятті таких рішень.

Модель управління запасами з фіксованим розміром замовлення – основним параметром цієї моделі є розмір замовлення, що має можливість визначити об'єм заповнення замовлення. Економія витрат на утримання запасів на складі за рахунок скорочення площ під запаси. Основний недолік даної моделі – необхідність здійснення постійного контролю наявності запасів на складі.

Модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями – фіксація інтервалу часу між замовленнями визначає момент, коли слід здійснити замовлення на заповнення запасу, відсутність постійного контролю наявності запасів на складі. Основний недолік даної моделі – високий рівень максимального запасу, збільшення витрат на утримання запасів на складі за рахунок збільшення площ під запаси.

Модель зі встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня – дана модель є універсальною і включає в себе елементи попередніх моделей. Її сутність полягає в тому, що замовлення на матеріали здійснюються не тільки залежно від часу, а й з урахуванням точки замовлення. Тобто вона дає можливість реагувати на значні коливання попиту на матеріали. Основний недолік даної моделі – необхідність відстежувати рівень запасів. Вимагаються додаткові витрати на організацію постійного спостереження за станом величини запасів.

Модель «мінімум-максимум» – в даній моделі замовлення виконуються не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі у цей момент виявилися рівними або менше встановленого мінімального рівня. Основний недолік даної моделі полягає в тому, що ця система працює лише з двома рівнями запасів – мінімальним і максимальним.

#### **Висновки до четвертого питання**

Моделі управління запасами допомагають керівникові синхронізувати розміщення замовлень на ресурси й оптимізувати управлінські рішення. Будь-яка організація має підтримувати деякий рівень запасів, щоб запобігти витратам на підприємстві.

#### **5. Імітаційне моделювання.**

Імітаційне моделювання - це використання пристрою, який імітує реальну систему з метою дослідити ідею і зрозуміти її властивості, поведінку, характеристику.

Метою імітаційного моделювання, яке спирається на експериментальну і прикладну методологію.

В імітаційному моделюванні передбачається, що систему можна описати термінами, зрозумілими для обчислювальних систем. Виділення і опис стану системи вважається при цьому ключовим моментом. Система характеризується набором змінних, кожна комбінація значень яких описує конкретний її стан. Зміною значень змінних можна імітувати перехід системи з одного стану в інший. В зв'язку з цим імітаційне моделювання характеризує динамічну поведінку системи під дією просування її від одного стану до іншого відповідно до визначених операційних правил. Зміни стану системи можуть відбуватися або безперервно, або в дискретні періоди часу. Незважаючи на відмінні процедури поведінки моделей, основною концепцією імітаційної системи є відображення змін її стану протягом певного періоду часу. Оцінка і аналіз стану системи полягає в постійному дослідженні фактичних потоків замовлень, товарів, грошових коштів, інформації і в спостереженні за прийняттям управлінських рішень.

В управлінні підприємством, необхідно користуватися моделями організації, економічної системи на базі поточних даних. Словесне (вербальне) відображення – це модель, уявна картина функціонування організації – теж модель. Тому вербальна і математична модель мають багато спільного, вони є абстрактними відображеннями реальних систем. Але математична модель більш упорядкована, точна, конкретна, чітка, але разом з тим не обов'язково більш «правильна», ніж словесна, якщо під правильністю розуміти ступінь відповідності реальності.

#### **Висновки до п'ятого питання**

Послідовна розробка імітаційної моделі починається зі створення простої моделі і поступово ускладнюється відповідно до вимог, встановлених завданнями. Отже, мистецтво моделювання полягає в здатності аналізувати проблему, виділяти з неї шляхом абстракції її істотні риси, вибирати і належним чином модифікувати основні припущення, що характеризують систему, а згодом відпрацьовувати і вдосконалювати модель доти, поки вона не стане давати корисні результати

#### **Висновки до теми**

Сучасними методами прийняття управлінських рішень модель теорії ігор, модель теорії черг, модель лінійного програмування, модель управління запасами, імітаційне моделювання.

Теорія ігор дає змогу застосовувати простий математичний апарат для вирішення складних питань.

Модель теорії черг (моделі оптимального обслуговування) застосовуються для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування з урахуванням потреби в них.

Модель лінійного програмування дозволяє шляхом відповідних розрахунків знаходити оптимальний варіант із всіх можливих, за допомогою комп'ютерної програми.

Моделі управління запасами допомагають керівникові синхронізувати розміщення замовлень на ресурси й оптимізувати управлінські рішення.

Послідовна розробка імітаційної моделі починається зі створення простої моделі і поступово ускладнюється відповідно до вимог, встановлених завданнями.

**Начальник  
навчально-методичного відділу**

**Юлія ТЮРЯ**