

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

ФАКУЛЬТЕТ
ДОШКІЛЬНОЇ, ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ І МИСТЕЦТВ

Кафедра мистецьких дисциплін

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни

**МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

*для здобувачів освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності
галузі знань 02 Культура і мистецтво*



Чернігів
2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

ФАКУЛЬТЕТ
ДОШКІЛЬНОЇ, ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ І МИСТЕЦТВ

Кафедра мистецьких дисциплін

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни

**МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

*для здобувачів освіти
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності
галузі знань 02 Культура і мистецтво*

Чернігів
2023

УДК 378.147.091.32:[005-051:379.8](042.3)

К65

Рецензенти:

Ладонько Л. С., доктор економічних наук, професор, професор кафедри мистецьких дисциплін Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка;

Шестаковська Т. Л., доктор наук з державного управління, доцент, ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ ім. академіка Юрія Бугая»

Укладач: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри мистецьких дисциплін Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка *Нехай В. А.*

К65 **Конспект лекцій з дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в соціокультурній сфері»** для здобувачів освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності Галузі знань 02 Культура і мистецтво / укл. В. А. Нехай. Чернігів: НУЧК імені Т.Г. Шевченка, 2023. 112 с.

УДК 378.147.091.32:[005-051:379.8](042.3)

У навчальному виданні у стислій формі представлено основні теми та матеріали до вивчення дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в соціокультурній сфері» для полегшення сприйняття інформації студентами на лекціях та підготовки до практичних занять. За своїм змістом конспект лекцій відповідає програмі навчальної дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в соціокультурній сфері».

Розраховано на студентів управлінських та мистецьких спеціальностей вищих навчальних закладів очно-заочної форми та дистанційного навчання.

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
факультету дошкільної, початкової освіти і мистецтв
Національного університету Чернігівський колегіум імені Т. Г. Шевченка
(Протокол № 1 від 27.09.2023 р.)*

© Нехай В. А., 2023



ЗМІСТ

ВСТУП	6
НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	9
СТРУКТУРА КУРСУ	11
Тема 1.	
Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень у соціокультурній діяльності.....	13
1.1. Принципи управління як основа управлінських рішень.	13
1.2. Сутність та функціональна наповненість управлінського рішення.	17
1.3. Види управлінських рішень.....	19
1.4. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень в СКД.....	24
Тема 2.	
Системний аналіз управлінських проблем.....	27
2.1. Поняття системного аналізу та передумови його застосування при вирішенні управлінських проблем	27
2.2. Процес системного аналізу управлінських проблем	31
2.3. Особливості застосування системного аналізу при вирішенні управлінських проблем	33
Тема 3.	
Методологічні основи підготовки проектів управлінських рішень в СКД.....	39
3.1. Багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень.....	39
3.2. Методи та способи прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності.....	44

3.3. Моделювання при прийнятті управлінських рішень: поняття та підходи.	47
3.4. Мистецтво прийняття управлінських рішень в СКД: нестандартні підходи.	51

Тема 4.

Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності54

4.1. Зміст програмно-цільового управління в соціокультурній діяльності.	54
4.2. Поняття програми та її основні характеристики.	55
4.3. Методика розробки комплексних соціокультурних програм.	57
4.4. Життєвий цикл цільових комплексних програм.	63

Тема 5.

Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень67

5.1. Процес підготовки і прийняття рішень.....	67
5.2. Контроль виконання управлінського рішення	77
5.3. Етика прийняття управлінських рішень в СКД.	79

Тема 6.

Ситуаційний аналіз при прийнятті управлінських рішень81

6.1. Аналіз ситуації підприємства СКД.	81
6.2. Оцінка реального стану.....	83
6.3. SWOT-аналіз.....	83
6.4. Стратегічний вартісний аналіз	85
6.5. Оцінка конкурентної позиції та визначення стратегічних дій.....	86

Тема 7.

Методи прийняття стратегічних управлінських рішень в СКД.....89

7.1. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень	89
7.2. Переваги стратегічного підходу до управління в СКД.	90
7.3. Процес прийняття стратегічних рішень.....	90

Тема 8.

Методи прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємств соціокультурної сфери 97

8.1. Методи прийняття рішень щодо прогнозування розвитку підприємства соціокультурної сфери..... 97

8.2. Прогнозування на основі пропорційних залежностей. 99

8.3. Прогнозування фінансової діяльності підприємства СКС. 101

8.4. Оцінка ефективності моделей прогнозування..... 102

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ 104

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ 108

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... 110



ВСТУП

Зміни в управлінській практиці соціокультурної сфери останніх років характеризуються різкою активізацією впровадження та застосування нових технологій та філософій менеджменту, що значно впливають на способи організації роботи підприємств (організацій) соціокультурної сфери. Ці технології включають реконструкцію бізнес-процесів, тотальне управління якістю, зумовлюють підвищення відповідальності і мотивують працівників, що перебувають на нижчих ланках організаційних структур, брати вирішення проблем на себе і самостійно приймати рішення.

Застосування технологій ієрархічного прийняття рішень значно покращує процес управління соціокультурними процесами, проте, не на всіх підприємствах вони приносять бажані результати. До сьогоднішнього дня керівники не навчилися довіряти своєму колективу, відсутній процес науково-обґрунтованого делегування повноважень, практично не застосовуються наукові методи прийняття рішень, тому підняти рівень ефективності роботи підприємств соціокультурної сфери дуже важко.

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ризику і невизначеності.

Прогрес у сфері управління визначається здатністю своєчасно надавати інформацію та здійснювати прямий контроль. Як вказує Алан Баркер: «Прийняти рішення – це більше, ніж просто вирішити, що робити. Цей процес містить ще й іншу настанову: розумову та емоційну. Більше того, сюди часто додається настанова до дії від імені інших – особливо на роботі чи в родині – а також прохання втілити вашу настанову, спрямоване до інших».

Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу та дій колективу для вирішення конкретної ситуації, що виникає під час функціонування підприємства.

Для керівника прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, починаючи від формулювання мети і до її досягнення.

Процес прийняття рішень складний і багатогранний. Він вміщує цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії включає процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються управлінцями. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури підприємства. Важливо, щоб кожен керівник розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішень і вмів обирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю керівництва.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів знань про основні категорії, функції, системи управління та прийняття рішень в СКД, оволодіння ними навичок практичного застосування методів, технік і інструментарію прийняття рішень у сфері соціокультурної діяльності в умовах ризику та невизначеності.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни є опанування основними інструментами та методами ефективного управління у сфері соціокультурної діяльності; засвоєння методичних підходів щодо аналізу та застосування методів обґрунтування й підготовки управлінських рішень у соціокультурній діяльності; оволодіння навичками самостійного застосування математичного апарату, комп'ютерної техніки та сучасного програмного забезпечення в ході здійснення економічного аналізу, пошуку та обґрунтуванні управлінських рішень.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у результаті вивчення курсу здобувач вищої освіти оволодіває такими компетентностями.

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми в сфері менеджменту соціокультурної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні

ЗК 2. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК 4. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

Спеціальні

СК 2. Здатність до практичної адаптації науково-обґрунтованих соціокультурних практик в їх глобальному, глокальному і локальному вимірах.

СК 3. Здатність до планування, обґрунтування та обговорення результатів проведеного дослідження.

СК 4. Здатність вирішувати соціокультурні проблеми за невизначених умов і вимог та надавати науково-обґрунтовані, професійні рекомендації та висновки.

Додатково до освітньо-професійної програми

СК 14. Здатність до впровадження в соціально-культурну діяльність інноваційних, художньо-творчих, рекреативних, інформаційних технологій та проектів.

Програмні результати навчання

ПР 6. Аналізувати та оцінювати ризики, приймати ефективні рішення з питань соціокультурної діяльності.

ПР 12. Збирати необхідні дані з різних джерел, обробляти і аналізувати їх практичні результати із застосуванням сучасних методів та спеціалізованого програмного забезпечення.

ПРН, визначені ЗВО

ПРН 15. Генерувати і впроваджувати у професійну діяльність принципи та методи стратегічного аналізу, культурно-просвітницькі проекти, новітні моделі і методи прийняття управлінських рішень.



НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Модуль 1

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи прийняття рішень у СКД

Тема 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень у соціокультурній діяльності

Принципи управління як основа управлінських рішень. Сутність та функціональна наповненість управлінського рішення. Види управлінських рішень. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень в СКД.

Тема 2. Системний аналіз управлінських проблем

Поняття системного аналізу та передумови його застосування при вирішенні управлінських проблем в соціокультурній діяльності. Процес системного аналізу управлінських проблем. Особливості застосування системного аналізу при вирішенні управлінських проблем в СКД.

Тема 3. Методологічні основи підготовки проектів управлінських рішень в СКД

Багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень. Методи та способи прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності. Моделювання при прийнятті управлінських рішень: поняття та підходи. Мистецтво прийняття управлінських рішень в СКД: нестандартні підходи.

Змістовий модуль 2. Методи прийняття управлінських рішень у СКД в умовах визначеності, невизначеності та ризику

Тема 4. Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності

Зміст програмно-цільового управління в соціокультурній діяльності. Поняття програми та її основні характеристики. Методика розробки комплексних соціокультурних програм. Життєвий цикл цільових комплексних програм.

Тема 5. Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень

Процес підготовки і прийняття рішень. Контроль виконання управлінського рішення. Етика прийняття управлінських рішень в СКД.

Тема 6. Ситуаційний аналіз при прийнятті управлінських рішень

Аналіз ситуації підприємства СКД. Оцінка реального стану. SWOT-аналіз. Стратегічний вартісний аналіз. Оцінка конкурентної позиції та визначення стратегічних дій.

Тема 7. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень в СКД

Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень. Переваги стратегічного підходу до управління в СКД. Процес прийняття стратегічних рішень.

Тема 8. Методи прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємств соціокультурної сфери

Методи прийняття рішень щодо прогнозування розвитку підприємства соціокультурної сфери. Прогнозування на основі пропорційних залежностей. Прогнозування фінансової діяльності підприємства СКС. Оцінка ефективності моделей прогнозування.



СТРУКТУРА КУРСУ

ПРОГРАМА ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Разом	у тому числі					Разом	у тому числі				
		л	пр	лаб.	інд.	срс		л	пр	лаб.	інд.	срс
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи прийняття рішень у СКД												
Тема 1. Сутність, принципи і вимоги до управлінських рішень у соціокультурній діяльності	11	1	2			8	11	0,5	0,5			10
Тема 2. Системний аналіз управлінських проблем	11	1	2			8	11	0,5	0,5			10
Тема 3. Методологічні основи підготовки проектів управлінських рішень в СКД	12	2	2			8	11	0,5	0,5			10
Разом за змістовим модулем 1	34	4	6			24	33	1,5	1,5			30
Змістовий модуль 2. Методи прийняття управлінських рішень у СКД в умовах визначеності, невизначеності та ризику												
Тема 4. Програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності	11	2	2			7	11	0,5	0,5			10
Тема 5. Аналіз варіантів і підготовка проектів управлінських рішень	11	2	2			7	11,5	0,5	1			10
Тема 6. Ситуаційний аналіз при прийнятті управлінських рішень	11	2	2			7	11,5	0,5	1			10

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Разом	у тому числі					Разом	у тому числі				
		л	пр	лаб.	інд.	срс		л	пр	лаб.	інд.	срс
Тема 7. Методи прийняття стратегічних управлінських рішень в СКД	11	2	2			7	11,5	0,5	1			10
Тема 8. Методи прийняття рішень у прогнозуванні розвитку підприємств соціокультурної сфери	12	2	2			8	11,5	0,5	1			10
Разом за змістовим модулем 2	56	10	10			36	57	2,5	4,5			50
Усього годин	90	14	16			60	90	4	6			80



Тема 1.
СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ І ВИМОГИ
ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

■■■► *Питання, що розглядаються в темі*

1.1. *Принципи управління як основа управлінських рішень.*

1.2. *Сутність та функціональна наповненість управлінського рішення.*

1.3. *Види управлінських рішень.*

1.4. *Вимоги, що висувуються до управлінських рішень в СКД.*

1.1. Принципи управління як основа управлінських рішень

Принципи управління виникли на основі загальних законів і відображають відносини, згідно яких повинна створюватись, функціонувати і розвиватися система управління.

Загальні принципи управління повинні відповідати наступним умовам:

1) відображати загальні положення, що притаманні підприємствам різних типів і видів;

2) відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу, об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління підприємством;

3) бути керуючим початком, який визначає суспільство.

Основний принцип управління – забезпечення прибутковості бізнесу, розвитку підприємництва і максимальне задоволення потреб трудового колективу підприємства. Принципи раціонального управління були сформовані основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном та А. Файолем.

Центром вчення Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною роботою працівників:

1) науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;

2) науковий підхід до підбору, навчання і тренування працюючого;

3) кооперація з працюючим;

4) розподіл відповідальності за результатами роботи між управлінським персоналом і працівниками.

Головними принципами управління, що розроблені школою наукового менеджменту і класичною адміністративною школою є наступні (табл. 1.1).

Принципи управління класичної наукової школи

№ з/п	Принцип	Характеристика
1	Розподіл праці	Спеціалізація робіт та виробниче кооперування для ефективного використання робочої сили
2	Повноваження і відповідальність	Кожному працівникові повинні бути делеговані повноваження для того, щоб нести відповідальність за виконані роботи
3	Дисципліна	Передбачає безумовну підлеглість загальним цілям і завданням виробництва, працівники повинні підпорядковуватись умовам угоди між ними і керівництвом, менеджери повинні запроваджувати справедливі санкції до порушників порядку
4	Єдиноначальство	Працівник отримує розпорядження і відповідає лише перед одним безпосереднім керівником
5	Підпорядкованість інтересів	Інтереси підприємства переважають над інтересами індивіда
6	Єдність дій	Всі дії, що мають єдину мету, повинні бути об'єднані в груп і здійснюватися за єдиним планом
7	Винагорода персоналу	Справедлива винагорода працівників за працю
8	Централізація	Єдиний порядок в організації, який має центр управління. Кращі результати досягаються при правильному співвідношенні централізації і децентралізації
9	Порядок	Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму місці
10	Справедливість	Справедливість реалізації встановлених правил та угод на всіх рівнях, у розподілі роботи та її результатах
11	Стабільність персоналу	Стабільність перебування управлінців та виробничого персоналу на своїх посадах
12	Ініціатива	Підтримка незалежних суджень
13	Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу і організації, єдність зусиль

Г. Емерсон один із перших ввів ряд фундаментальних положень управління, а саме:

- підпорядкований існує для того, щоб розширити і продовжити особистість керівника;

- керівник і управлінець існує тільки для того, щоб зробити продуктивною працю підлеглого;

- компетентні спеціалісти повинні формулювати основні справи, навчати всіх і кожного їх застосуванню і постійно слідкувати за порушеннями;

- кожна вища ступінь управління існує не для задоволення тих, хто знаходиться вище, а для обслуговування тих, хто працює нижче;

- кожна операція на підприємстві повинна бути здійснена за всіма знаннями і вміннями, які існують у світі.

Сучасні американські теоретики визначають наступні принципи управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи управління американської наукової школи

№	Принцип	Характеристика
1	Управління обертається навколо людини	Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності, адже людська здатність робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль та віддачі людей
2	Оскільки управління пов'язане з інтеграцією людей в їх загальному підприємстві воно глибоко вкоренилося в культурі	Те, що управлінці роблять в Західній Німеччині, Британії, Японії або Бразилії, є, по суті справи, однаковим. Те, як вони це роблять, може бути зовсім різним. Одне із основних завдань, які стоять перед управлінням в країнах, що розвиваються, полягає якраз у тому, щоб віднайти і розпізнати ті елементи їх власної традиції, історії і культури, які можна використати як будівельні блоки модернізованої системи управління
3	Управління повинно забезпечувати прості, чіткі і єдині завдання	Кожний захід вимагає від управління простих, чітких і єдиних завдань. Його місія полатає в тому, щоб згуртувати своїх членів навколо загальних цілей. Без цієї умови це не підприємство, а натовп

№	Принцип	Характеристика
4	Підприємство і кожен його член повинні розвивати свої потреби і можливості їх задоволення	Завданням управління є також те, щоб підприємство і кожен його член розвивали як свої потреби, так і можливості їх задоволення. Підготовка і розвиток людей повинні здійснюватися на будь-якому рівні організації, вони не повинні зупинятися ні на хвилину
5	Підприємство повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності	Будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і знаннями, які виконують різні види робіт, тому воно повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності
6	Необхідні різні засоби для оцінки здоров'я і діяльності підприємства	Ні обсяг випуску продукції, ні базові виробничі лінії самі по собі не є адекватним виміром діяльності управління і всього підприємства, в цьому відношенні підприємство схоже з людиною: оскільки їй необхідні різні засоби для оцінки здоров'я і діяльності, такі ж різні засоби необхідні і для підприємства
7	Результат досягається лише за межами підприємства	Якщо мова заходить про підприємство, слід пам'ятати: воно ніколи не досягає результатів у своїх стінах, у межах підприємства існують лише центри, які створюють вартість, однак результат досягається лише за межами підприємства

Не дивлячись на різні підходи наукових шкіл, в основі процесу прийняття рішень щодо управління підприємством лежать чотири принципи, ігнорування яких (повне або часткове) може призвести до помилкових рішень і незадовільних результатів:

- 1) організаційна відповідність;
- 2) чіткість політики, стратегій, цілей;
- 3) достатність достовірної інформації;
- 4) гнучкість управління.

Перший принцип – це *принцип організаційної відповідності*. Форма організації повинна бути пристосована до безперервного здійснення зв'язків, що полегшує як процес прийняття рішень, так і контроль за їх виконанням. Не можна не враховувати і того факту, що повноваження і відповідальність все більше переходять

«з рук в руки». Тільки покладаючи на менеджерів відповідальність за результати їх рішення, можна підготувати кращі кадри.

Другий принцип: *політика, стратегія і цілі* повинні бути настільки чітко сформовані, щоб вони дозволяли приймати рішення загального характеру, що стосуються нових видів діяльності, яка виходить за межі сьогоденних погреб.

Третій принцип потребує мати *достатню кількість надійних даних* про ситуацію, яка змінюється, необхідну для підтримки ефективних зв'язків між управлінцями вищого рівня і більш низькими рівнями функціонуючих підрозділів підприємства. Дуже важко здійснювати відбір даних таким чином, щоб управлінці вищого рівня мали в своєму розпорядженні тільки ті факти, які їм дійсно необхідні, і не були заповнені фактичними матеріалами, що не відносяться до справи.

Четвертий принцип передбачає *гнучкість*, без якої можуть залишитись невикористаними потенційні можливості. При ідеальних умовах (наявності точних критеріїв, зрозумілих цілей і повної інформації) потреба в управлінцях, що приймають рішення була б невеликою. ЕОМ могла б відповісти на будь-яке запитання. Нажаль, ми живемо далеко не в ідеальному світі, і постійно існує потреба в кваліфікованих управлінцях, що визначають оптимальний напрям дій організації. По своїй природі перераховані принципи є універсальними, та їх необхідно дотримуватись в управлінській і підприємницькій діяльності.

1.2. Сутність та функціональна наповненість управлінського рішення.

Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

Рішення – це відповідна реакція на внутрішні і зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою є рішення керівника, тобто вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих. Реалізація цілей будь-якого організаційного формування забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень, від якості яких значною мірою залежить ефективність використання ресурсів.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку із зовнішніми обставинами (припис вищої організації, регулювання взаємовідносин і кооперативними підприємствами та організаціями) і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників тощо). Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданих цілей.

Рішення є процесом, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в даній фактичній чи запроектованій ситуації. У широкому розумінні рішення розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

Управлінське рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи. Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

У різних джерелах наводиться наступні трактування понять «рішення» та «управлінське рішення»:

Рішення – це вибір управлінцем найкращою варіанту дій з множинності можливих.

Рішення – це творчий процес напрацювання однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Тобто *рішення у сфері управління* являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроектованій ситуації.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. В кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. В більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці. Сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей системи управління. Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто приближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних.

Управлінські рішення слід розглядати у трьох аспектах:

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

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

3) організаційно-практична діяльність керівника у керованій системі.

Виділяють три основні функції управлінських рішень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції управлінських рішень та їх характеристика

<i>№</i>	<i>Функція</i>	<i>Характеристика</i>
1	Скеровуюча	Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою, організацією чи підприємством з урахуванням довгострокової перспективи. Виходячи зі стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, яке потрібно виконати в певний строк
2	Координуюча (узгодження)	Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їх дії та необхідні ресурси в часі і просторі.
3	Мобілізує (стимулює)	Забезпечення найбільш повної активізації окремих виконавців для досягнення сформульованих у рішенні цілей

1.3. Види управлінських рішень.

Управлінські рішення відрізняються різноманітністю форм і змісту. Тому використовують різні ознаки для їх групування та класифікації, виділяючи як загальні, так і особливі риси, притаманні окремим видам рішень (див. табл. 1.4).

Види управлінських рішень

№	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
1	За цілями підприємства	Стратегічні (перспективні)	Рішення, які встановлюють основні шляхи розвитку об'єкта управління на тривалий період часу
		Тактичні (поточні)	Це рішення, які покликані забезпечувати досягнення найближчих цілей, вирішення, як правило, часткових завдань, які збирають від кількох тижнів до кількох місяців
		Оперативні (щоденні)	Передбачають негайне втручання до стану і розвитку об'єкта управління приймаються, як правило службовцями найнижчих ланок, більшість з яких тимчасові та базуються на конкретній інформації
2	За періодом дії	Довгострокові (прогнозні)	Призначені для досягнення стратегічних цілей підприємства, тому період їх виконання складає від одного до п'яти років
		Середньострокові (тактичні)	Пов'язані з виконанням тактичних цілей і вирішенням поточних проблем. Часовий інтервал їх вирішення становить період до одного року
		Короткострокові (оперативні)	Забезпечують виконання щоденних рішень, пов'язаних з виробничими питаннями. Період виконання може займати час від декількох хвилин або годин до декількох днів або тижнів
3	За функціональним змістом	Організуючі	Пов'язані з вирішенням загально-організаційних питань, що визначають діяльність підприємства в цілому
		Координуючі	Характеризують управлінські функції в межах виконання конкретних проектів або робіт, передбачають розподіл функціональних обов'язків і поточне керівництво

№	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
		Активізуючі	Визначають рішення і дії керівництва, спрямовані на прискорення термінів або обсягів виконання робіт, пов'язані з прийняттям заходів стимулюючого характеру, мотивацією праці
		Регулюючі	Спрямовані на вирішення питань поточного характеру, пов'язаних з виконанням конкретних робіт. Передбачають постійний аналіз стану і розвитку об'єкта управління та внесення своєчасних змін до виконуваних робіт
		Контролюючі	Включають заходи, що застосовуються керівництвом для визначення стану і поведінки об'єкта Управління, оцінки відхилень від заданих параметрів і приведення показників до нормального рівня
4	За масштабом виконання	Загальні (глобальні)	Пов'язані з питаннями, що стосуються всього персоналу господарюючого суб'єкта, можуть визначати режим праці, умови роботи
		Спеціальні (локальні)	Пов'язані з функціонуванням окремих структурних підрозділів або виконанням окремих видів робіт, що потребують врахування специфічних умов їх організації та виконання
5	За характером рішення	Стандартні або прийняті автоматично	Це такі рішення, що однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються.
		Творчі	Пов'язані з унікальними ситуаціями, передбачають нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибору варіантів, навчання виконавців
		Прийняті за аналогією	Якщо це рішення відноситься до групи щоденних, тоді його характеристика співпадає зі стандартними рішеннями. У випадку, якщо рішення є разовим, але подібні

№	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
			рішення приймалися в межах підприємства чи галузі, тоді порядок дій керівництва визначається за аналогічною ситуацією
6	За умовами прийняття та імовірності результатів	В умовах визначеності	Керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору
В умовах ризику		Належать такі рішення, результати яких є невизначеними, але імовірність кожного результату відома	
В умовах невизначеності		Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів	
7	За характером впливу	Директивні	Доводяться до відома виконавців у вигляді наказів або розпоряджень керівництва, включають можливість невиконання такого рішення або зміну порядку його виконання
Нормативні		Такі рішення містяться, як правило, у зовнішніх та внутрішніх нормативних документах	
Методичні		Пов'язані з визначенням конкретного порядку, виконання певних видів робіт. (методики, методичні розробки, вказівки, рекомендації, порядки, стандарти).	
Орієнтуючі		Приймаються в ході видачі завдань, делегування повноважень, несуть спрямовуючий характер, покликані задавати основний напрям дій	
Рекомендуючі		Можуть носити зовнішній та внутрішній характер, спрямовані на надання описових характеристик певних дій	
Дозволяючі	Пов'язані, як правило, з аналізом відповідності дій виконавців цілям підприємства та надання дозволу на виконання таких дій		
8	За способом прийняття	Індивідуальні	Таке рішення приймається однією особою і передбачає повне покладання відповідальності за наслідки його прийняття на цю особу

№	Класифікаційна ознака	Види управлінських рішень	Характеристика
		Коллективні	Прийняття такого рішення здійснюється групою осіб, передбачає значні витрати часу на його прийняття, проте дозволяє зібрати достатню кількість інформації щодо проблеми
		Консультативні (дорадчі)	Приймаються з урахуванням думки багатьох осіб, що мають відношення до проблеми, передбачає знаходження компромісу між усіма наявними думками.
9	За ступенем ефективності	Оптимальні	Такі рішення враховують найкраще співвідношення дій та їх ефективність.
		Раціональні	Спрямовані на стабільне підвищення ефективності дій у перспективі.
10	За способом обґрунтування	Організаційні рішення	Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед підприємством завдань.
		Інтуїтивні рішення	Приймаються за наявності значного досвіду роботи і відсутність часу.
		Адаптаційні рішення	Базуються на аналогії з минулими успішними діями.
		Раціональні (аналітичні)	Ґрунтуються на всебічному науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми.
		Засновані на суб'єктивних судженнях	Висновок експерта, фахівця, спеціаліста.
11	За альтернативністю рішень	Безальтернативні	Мають лише один варіант дій.
		Багатоваріантні	Такі рішення мають декілька різних варіантів дій, з яких вибирається оптимальний
		Інноваційні	Передбачають формування принципово-наукового варіанту.

Також виділяють за об'єктами рішення виробничі, фінансові, кадрові, технічні, економічні, комерційні, некомерційні, соціальні, організаційні тощо. За способом передачі рішення до виконавця розрізняють письмові, усні та електронні рішення.

1.4. Вимоги, що висуваються до управлінських рішень в СКД.

Для того, щоб управлінське рішення дозволяло вирішити поставлені завдання, воно повинно відповідати ряду основних вимог.

Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах діяльності об'єкта управління.

Цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану із стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

Вимога *кількісної визначеності* управлінського рішення задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації розроблюваного рішення. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно. Наприклад, рішення, спрямоване на підвищення продуктивності праці продавців певного магазину, передбачає заміну устаткування, поліпшення умов освітлення робочих місць, раціоналізацію режиму праці та відпочинку. Результат дії внаслідок заміни устаткування, а отже, і механізації певних трудових операцій, може бути охарактеризований кількісно і якісно. Якісна характеристика заходів щодо поліпшення умов праці передбачає благоустрій робочих місць, перегляд режиму праці і відпочинку, проте не дає можливості визначити можливе зростання продуктивності праці.

Діяльність усіх служб системи управління пов'язана з дотриманням різних *правових норм*. Тому будь-яке управлінське рішення повинне впливати з цих норм, не порушувати їх, та виходити з компетенції структурного підрозділу, апарату управління чи посадової особи.

Вимога *оптимальності* зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків при мінімумі витрат.

Своєчасність рішень означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів. Рішення не може бути прийнятим до цього, а якщо воно приймається із запізненням, то потреба в ньому

може відпасти. Своєчасність рішення також пов'язана з додержанням строків підготовки, доведення до виконавців та дієвий контроль виконання.

Діяльність організацій та підприємств передбачає наявність взаємопов'язаної сукупності елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Характерним є тісний взаємозв'язок зазначених елементів. Кількісні та якісні зміни одного з них, як правило, ведуть до відповідної зміни інших. *Комплексність* управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

Господарська діяльність – динамічна система, що постійно розвивається. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення з управління цією системою (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати корективів, а інколи і прийняття нового рішення, тому важливою є вимога *гнучкості*. Разом з тим формулювання кожного рішення повинне передбачати місце для прояву творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, для пошуку більш ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей.

У забезпеченні передумов успішної реалізації управлінських рішень велике значення має форма їх викладу. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або, двоїстість у розумінні завдань, поставлених перед працівниками, які мають реалізувати рішення, давала можливість контролювати хід його виконання, вносити корективи, що зумовлюється *повнотою оформлення* рішення. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно. Разом з конкретними завданнями, діями з реалізації рішення слід вказувати конкретні способи та засоби виконання дій; необхідні ресурси; строки виконання, склад виконавців, що відповідають за їх реалізацію; форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; порядок взаємодії виконавців; правомірність документів, які можуть бути одержані про хід виконання рішення, тощо.



Контрольні питання

1. Поняття «управлінське рішення» в СКС.
2. Принципи управління як основа управлінських рішень.
3. Вимоги до прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності.
4. Функції управлінських рішень.
5. Класифікація управлінських рішень.
6. Прийняття управлінських рішень в СКД.
7. Умови та рівні прийняття управлінських рішень.
8. Процес прийняття управлінських рішень.
9. Роль керівника в процесі прийняття управлінських рішень.
10. Застосування сучасних інформаційних технологій в процесі прийняття управлінських рішень в соціокультурній сфері.
11. Розподіл відповідальності при організації розробки управлінських рішень в СКД.



Література: 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12.



Тема 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ

■▶ Питання, що розглядаються в темі

2.1. *Поняття системного аналізу та передумови його застосування при вирішенні управлінських проблем в соціокультурній діяльності.*

2.2. *Процес системного аналізу управлінських проблем.*

2.3. *Особливості застосування системного аналізу при вирішенні управлінських проблем в СКД.*

2.1. *Поняття системного аналізу та передумови його застосування при вирішенні управлінських проблем.*

Системний аналіз є найбільш конструктивним із прикладних напрямів системних досліджень. Він орієнтує управлінця не тільки на облік певних закономірностей функціонування і розвитку складних систем, але і обов'язково на розробку методики організації процесу прийняття рішення, в якій виділяють етапи, визначається їх послідовність і пропонуються різні підходи і методи виконання цих етапів в конкретних умовах. Ці методики допомагають залучити спеціалістів різних галузей знань, забезпечити взаємодію і взаєморозуміння між ними, тобто організувати процес колективного прийняття рішення.

В 50-60-ті роки ХХ ст. при постановці і дослідженні складних проблем проектування і управління широке розповсюдження отримав термін *системотехніка*, запропонований проф. Ф.Е. Темніковим, але цей термін пізніше став використовуватися тільки в технічних науках. А для узагальнення дисциплін, пов'язаних із дослідженням і проектуванням складних систем, використовується термін *системні дослідження, системний підхід, системний аналіз*.

Системний аналіз – це методологія дослідження системи з метою визначення найбільш ефективних методів управління ними. При цьому під системою слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, що змінюються у часі.

Системний аналіз є наслідком дії принципів системного підходу до управління. Кожен об'єкт, яким управляють, розглядається як система, тобто як комплекс взаємопов'язаних елементів, які знаходяться в певному русі. В свою чергу, кожна така система є підсистемою будь-якої іншої, більш великої системи. Кожна управлінська проблема за такого підходу розглядається системно, тобто з врахуванням багатьох аспектів управління, а також з врахуванням зв'язків з іншими взаємопов'язаними проблемами.

Об'єкт, яким управляють, слід розглядати як систему в тому випадку, якщо він характеризується наявністю загальної мети його функціонування та пов'язаний з навколишнім середовищем, має в розпорядженні певні ресурси та показники їх обмеженості, а також якщо всі компоненти об'єкта взаємопов'язані.

Основним завданням системного аналізу є підвищення ефективності виробництва, впровадження в практичну діяльність управлінських рішень, що ґрунтуються на наступних підходах:

- розгляд всіх процесів і явищ у виробничій діяльності як взаємозв'язаних та взаємообумовлених, які утворюють в сукупності єдину систему, в якій зміна одного елемента впливає на всі інші;

- виявлення характеру таких взаємозв'язків в середині підприємства, які можуть бути або енергетичними, коли рух одного елемента викликає рух іншого в тому ж напрямку, наприклад заходи, які направлені на підвищення продуктивності праці, одночасно викликає підвищення фондівіддачі, або альтернативними, коли заходи з підвищення якості продукції можуть викликати незначне збільшення собівартості;

- виділення емерджентних властивостей системи, тобто таких властивостей які не властиві кожному окремому елементу, а породжені виключно їх взаємодією;

- встановлення ієрархічної взаємодії систем: взаємозв'язки господарської діяльності підприємства із розвитком галузі та економіки держави в цілому, а в середині підприємства – взаємозв'язки і взаємодії його структурних підрозділів;

- чітке формулювання цілей, які ставляться в процесі управління, цільової функції підприємства, як системи, та визначення критеріїв ефективності як ступеня реалізації цієї функції.

Підприємство – складна система, яка характеризується взаємодією п'яти основних систем: технічної, технологічної, організаційної, соціальної та економічної.

Найпростішою частиною системи, неподільною з огляду на вирішення конкретної задачі, є елемент. *Елемент* – це межа поділу системи з точки зору вирішення конкретної задачі, поставленої мети.

Систему можна поділяти на елементи різними способами в залежності від поставленої задачі, мети і її уточнення в процесі системного аналізу. При необхідності можна змінювати принцип поділу, виділяти інші елементи системи і отримувати із допомогою нового поділу більш адекватну інформацію про об'єкт, що аналізується, або проблемну ситуацію.

Проте елемент не є єдиною складовою, на яку можна розбити систему. Складні системи прийнято спочатку ділити на *підсистеми*, а якщо останні також складно поділити на елементи, то складові проміжних рівнів розділяють на *компоненти* системи.

Підсистема – компонент системи, більший порівняно з елементом і детальніший, ніж система в цілому. Вона має властивості системи, чим відрізняється від групи елементів.

Поділ на підсистеми пов'язаний із можливістю виділення сукупності взаємопов'язаних елементів, здатних виконувати відносно незалежні функції, які спрямовані на досягнення загальної мети системи.

Господарюючий суб'єкт як система є динамічним, таким, що постійно розвивається. В основі розвитку системи лежить поняття мети і пов'язані з ним поняття доцільності та цілеспрямованості. *Метою системи* є заздалегідь продуманий результат свідомої діяльності людини. У багатьох детермінованих задачах системного аналізу метою є знаходження оптимуму певного показника. Більш загальною метою системи, ніж певний оптимум, є її виживання, тобто належність стану системи певній заданій множині можливих станів за всіх можливих змін оточуючого середовища.

Основні ознаки, що характеризують систему, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики системи

Ознака	Характеристика ознаки
Стан системи	Характеристика системи в певний момент часу
Поведінка	Якщо система здатна переходити з одного стану в інший, то кажуть, що вона має поведінку
Рівновага	Здатність системи за відсутності зовнішніх збурюючих дій (або при постійних діях) зберігати свій стан
Стійкість	Здатність системи повертатись до стану рівноваги після того, як вона була з цього стану виведена збурюючими діями
Адаптація	Здатність системи проявляти цілеспрямовану пристосувальну поведінку в складних середовищах, а також сам процес такого пристосування
Функція	Здатність об'єкта до виконання дій, спрямованих на досягнення мети

Структура системи – це склад її за елементами, взаємовідношення між елементами та їх групами, які мало змінюються при змінах у системі. забезпечують існування системи та їх основних властивостей. *Структура* відображає визначені

взаємозв'язки, розташування складових частин системи, її будову. Найчастіше структуру системи відображають графічно. Вона також може бути представлена у вигляді теоретико-множинних описів, матриць, мови топології, алгебри та інших засобів моделювання систем.

Важливим компонентом структури системи є зв'язок, що відображає відношення між елементами системи. Він характеризується напрямом, силою, характером. Розрізняють зв'язки направлені й ненаправлені, сильні й слабкі, підпорядкування, породження, рівноправні, управління, внутрішні й зовнішні, прямі й зворотні тощо.

Поняття зв'язку одночасно характеризує і будову (статичку), і функціонування (динаміку) системи.

Важливу роль в моделюванні систем відіграє поняття зворотнього зв'язку. Він може бути додатнім, – який зберігає тенденції, що відбуваються в системі змін того чи іншого вихідного параметра, і від'ємним, – який протидіє тенденціям зміни вихідного параметра.

Системи поділяють на класи за різними ознакам, і в залежності від задачі, яка вирішується, можна вибирати різні принципи класифікації.

Поняття *відкритої системи* ввів Л. фон Берталанфі. Основні відмінні риси відкритих систем – здатність обмінюватись із середовищем масою, енергією та інформацією. *Закриті* або замкнуті системи повністю ізольовані від зовнішнього середовища. При цьому під *зовнішнім середовищем* для системи є все те, що не входить до її складу.

Живі системи – відкриті системи із самозберігаючою структурою, соціальні системи, системи, які характеризуються самосвідомістю, мисленням, організми, які здатні сприймати інформацію (клітини, рослини, тварини, люди, соціальні організації тощо).

Неживі системи – статичні структури, прості динамічні структури із заданими законами поведінки (кристали, годинниковий механізм, термостат тощо).

Добре організована система є такою, у відношенні якої ставиться задача визначити елементи системи та їх взаємозв'язки між собою і з цілями системи.

При *погано організованій системі* не ставиться завдання визначити всі елементи, їх властивості, зв'язки між ними і цілями системи. Система характеризується деяким набором макропара-

метрів і закономірностей, які виявляються на основі досліджень не всього об'єкта або класу явищ, а шляхом вивчення визначеної з допомогою деяких правил вибірки компонентів, які характеризують досліджуваний об'єкт або процес.

У *цілеспрямованих системах* розрізняють системи, в яких цілі задаються ззовні та системи, в яких цілі формуються в середині.

Клас *самоорганізованих систем* характеризується рядом ознак, які наближають їх до реальних об'єктів: схоластичність поведінки, нестабільність окремих параметрів, не передбачувана поведінка, здатність пристосовуватися до мінливих умов середовища тощо,

2.2. Процес системного аналізу управлінських проблем.

Ефективний системний аналіз неможливий без дотримання наступних правил його проведення:

- всебічне врахування взаємозв'язків всіх елементів аналізу як наслідків зміни окремих підсистем. При несистемному підході новаторські ідеї не мають обов'язкового втілення, новаторство не отримує відповідного техніко-економічного забезпечення, системний підхід ліквідує ці недоліки;

- розробка і введення в дію функціональних систем: системи заходів по технічній реконструкції виробництва, комплексній реорганізації системи управління якістю продукції, системи розповсюдження досвіду тощо, які в свою чергу утворюють систему підвищення ефективності виробництва і якості роботи на підприємстві. Відмінною рисою системного підходу до господарських рішень є підпорядкування усіх заходів і видів робіт єдиній меті, тобто загальній для всієї системи;

- при висуненні цілей, виходячи із задачі оптимізації економічних показників роботи підприємства, не можна забувати про відносність такої оптимізації, тобто необхідно постійно порівнювати її із задачею підвищення ефективності виробництва в масштабі всієї економіки держави;

- виважений відбір критеріїв ефективності роботи підсистем підприємства на основі загальних цілей, які стоять перед підприємством в цілому;

- організація дії управлінського персоналу, що здійснює управління системою, яка приймає заходи не тільки в їх функціональному взаємозв'язку, але і м етапами здійснення розробленого плану.

Системний аналіз може застосовуватись для вирішення будь-якої проблеми управління.

За ступенем кількісного вираження взаємодіючих факторів проблеми управління поділяються па три групи, до кожної з яких застосовуються різні методи дослідження (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Проблеми управління та методи їх дослідження

№	Групи проблем управління	Характеристика проблем управління	Метод дослідження
1	Добре структуровані	Проблеми, в яких взаємозв'язки між різними сторонами вирішені та кількісно визначені	Кількісний (математичний)
2	Неструктуровані	Проблеми, в яких найважливіші ресурси, ознаки та характеристики описуються тільки якісно без кількісного вираження залежностей	Евристичний
3	Слабо структуровані (змішані)	Проблеми в яких одна частина взаємозв'язків виражена кількісно, а інша – якісно	Економічний аналіз

Проте у чистому вигляді добре структурованих проблем практично не існує, в кожній проблемі, де кількісні взаємозв'язки між її елементами умовно визначені, при більш детальному аналізі існує наявність взаємозв'язків, які кількісно не виражені. З іншого боку, практично відсутні і неструктуровані проблеми, оскільки при невизначеності взаємозв'язків в таких проблемах можна виявити і такі взаємозв'язки, які можуть бути виражені кількісно. Методи реалізації принципів системного аналізу в конкретних умовах спрямовані на формалізацію процесу дослідження системи, постановки та вирішення проблеми. їх застосовують у тих випадках, коли на початковому етапі немає достатніх відомостей про систему. Алгоритм системного аналізу допомагає організувати процес колективного вибору не лише самого рішення, але й методів його підготовки.

Число і зміст етапів прийняття управлінських рішень при використанні системного аналізу у різних алгоритмах визначаються вибраними в конкретних умовах методами. Загальним для всіх алгоритмів є формування варіантів подання системи

(процесу розв'язання задачі) і вибір оптимального варіанту. Поклавши в основу алгоритму системного аналізу ці два етапи, їх поділяють на підетапи:

- відмежування системи від середовища;
- вибір підходу до подання системи;
- формування варіантів подання системи;
- вибір підходу до оцінки варіантів;
- вибір критеріїв оцінки;
- оцінка;
- опрацювання результатів оцінки;
- аналіз одержаних результатів і вибір оптимального варіанту.

При вивченні структурних взаємозв'язків системи застосовуються два підходи:

1. Одноаспектна форма аналізу взаємозв'язків – комплексне вивчення зв'язків в даній системі відносно того чи іншого окремо взятого аспекту. Так, наприклад, у виробничій системі одним з аспектів може бути обраний економічний, та на основі цього аспекту вивчають всі економічні взаємозв'язки;

2. Багатоаспектне вивчення системи, що передбачає вивчення соціальних взаємозв'язків досліджуваного об'єкта. Багатоаспектна форма аналізу взаємозв'язків в об'єкті передбачає більш повний, комплексний підхід до вивчення об'єкта, коли враховуються взаємозв'язки всіх аспектів управління, причому з врахуванням їх взаємовпливу і найбільш повно відповідає завданням системного аналізу в управлінні.

Вивчення структури об'єкта є основою для складання прогнозу напрямку його розвитку. Аналітик виходить з припущення, що кожна система управління є динамічною системою, яка знаходиться в стані постійного розвитку. На основі вивченої структури взаємозв'язків та елементів системи складається прогноз напрямку майбутнього розвитку даної системи, формується уявлення про те, як система буде розвиватися в подальшому.

2.3. Особливості застосування системного аналізу при вирішенні управлінських проблем.

Застосування обчислювальної техніки ні в якій мірі не є альтернативою інтуїтивному аналізу, не конкурує з ним, а лише доповнює останній. Інтуїція має найважливіше значення при плануванні аналітичної роботи.

Особливостями системного аналізу при вирішенні завдань управління є:

- глибоке вивчення всіх аспектів управління, системний аналіз;

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

- використання економіко-математичних методів;

- використання досвіду та інтуїції аналітика.

При вирішенні управлінських проблем застосовуються різні методи та прийоми аналізу.

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

При декомпозиції системи необхідно пам'ятати про найважливішу властивість системи – цілісність, яка визначає характеристику системи. Загальні параметри системи не є сумою відповідних параметрів підсистем, які входять до неї. Так, наприклад, враховуючи продуктивність праці одного робітника на підприємстві через виробіток продукції, не можна отримати її, додаючи виробіток робітників кожного цеху та інших підрозділів підприємства, (найдені за обсягом продукції відповідних підрозділів. В зв'язку з цим при декомпозиції системи слід враховувати зміни характеристик підсистем та елементів з тим, щоб не викривити загальну характеристику системи.

Діагностика системи – спосіб виявлення найбільш чутливих точок системи, шляхом виключення мало суттєвих та зосередження уваги на важливих аспектах проблеми.

Статистичні методи дослідження системи – комплекс прийомів, які застосовуються для обробки великої сукупності суцільного та вибіркового спостереження. Статистичні методи є досить корисними на стадії діагностики системи для вивчення структури та взаємозв'язку явищ та процесів, підсистем та елементів.

Методи статистичного аналізу є досить різноманітними (середні та відносні величини; варіації ознак (середнє квадратичне

відхилення, коефіцієнт варіації та амплітуда коливань), динамічні ряди тощо).

Особливо важливу роль для виявлення статистичного взаємозв'язку між досліджуваними елементами та підсистемами відіграє кореляційний аналіз.

Метод порівнянь – співставлення даних за різними об'єктами для виявлення найбільш важливих тенденцій. Порівняння широко застосовується при аналізі різних показників. Вони дозволяють виявляти зміни в динаміці показників одного об'єкту, відхилення за однаковий період чи на одну й ту саму дату показників даного об'єкту від інших аналогічних об'єктів, відмінності в однакових за змістом показниках з різними функціональними призначеннями: планові, звітні, попереднього періоду, середні за сукупністю об'єктів, що вивчається тощо.

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

Евристичні методи застосовуються у випадках, коли на основі реальних умов чи минулого досвіду не можна знайти спосіб вирішення проблеми, яка виникає. За цих умов виникає необхідність розробки нової стратегії пошуку вирішення.

Експертні оцінки – способи прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі передбачень спеціалістів та спеціалізованої обробки цих даних. Даний спосіб застосовується в ряді випадків для комплексної оцінки поточної діяльності системи, що аналізується, а також для оцінки вже розробленого варіанту дій. Таким чином, експертні оцінки застосовуються на стадії встановлення цілей вирішення проблеми, в ході обговорення варіантів вирішення, складання висновку за прийнятим варіантом і в ході прийняття рішень. Експертні оцінки необхідні в ситуаціях, в яких вплив різних факторів не може бути виражений кількісно або ж спостерігається поєднання кількісних факторів із якісними.

Імітаційне моделювання – дослідження із застосуванням комп'ютерних технологій взаємозв'язків, явищ та процесів в умовах невизначеності. В програмах створюється модель процесу чи явища, що вивчаються, на вхід подаються імпульси, а на виході досліджуються результати. Шляхом зміни вхідних сигналів та вивчення вихідних визначаються залежності, які характеризують процеси та явища.

Економічний аналіз діяльності підприємства – застосовується як комплекс різних традиційних методів та прийомів для вивчення економічних показників діяльності підприємств різних галузей економіки.

Найбільш широко в системному аналізі застосовується перспективний аналіз. При проведенні аналізу використовуються різні прийоми: порівняння, зведення та групування даних, деталізація, елімінування, балансовий метод тощо.

Аналіз витрат та ефективності використовує базу економічного аналізу для розрахунку, порівняння показників витратності та доходності.

Моделюванням називається створення деякого образу – моделі, відтворюючи певні властивості і характеристики оригіналу й одночасно забезпечуючи наочність, видимість, інші переваги. Модель має цільовий характер, тобто вона відображає не сам по собі об'єкт-оригінал, а формується, виходячи з поставленої мети. Відповідно до того, що мета моделювання в загальному випадку може бути теоретичною і практичною, моделі також розділяються на два види:

- 1) пізнавальні,
- 2) прагматичні.

Пізнавальні моделі є формою організації і представлення знань, засобом з'єднання нових знань з наявними. Тому при виявленні розбіжностей між моделлю і реальністю постає завдання усунення цієї розбіжності за допомогою зміни моделі.

Прагматичні моделі є засобом управління, організації практичних дій, тобто еталонів чи їх результатів. Фактично вони є робочим представленням цілей.

Призначення прагматичних моделей полягає в тому, щоб, при виявленні розбіжностей між моделлю і реальністю, розробити способи і засоби для зміни реальності так, щоб наблизити реальність до моделі.

Прикладами прагматичних моделей можуть бути плани і програми дій, статуту організації і кодекси законів, нормативна база, технологічні схеми різних організаційних операцій, алгоритми, робочі креслення і шаблони, параметри добору і технологічні допуски тощо.

При обліку фактора часу моделі можна розділити на статичні і динамічні. Моделі, що відображають деякий константний стан об'єкта моделювання, називаються *статичними моделями*.

Моделі, що відображають динаміку, тобто зміна модельної системи в часі, називаються *динамічними моделями*. Прикладами динамічних моделей служать функціональні моделі систем, а також модель управлінських рішень.

Абстрактними моделями називаються ідеальні конструкції побудовані на основі розумової діяльності розробника, його свідомості.

Розглянуті види моделей найчастіше використовуються в процесі прийняття управлінських рішень при використанні систематичного підходу.

Аналіз чуттєвості рішень до різних факторів – спеціальні прийоми, які дозволяють визначати ступінь припустимості змін у системі, за яких не змінюється раніше знайдене оптимальне рішення. Цей аналіз особливо є необхідним в разі застосування економіко-математичних методів. Він є доповненням економіко-математичного моделювання.

Результатом рішення задачі одним з економіко-математичних методів є отримання оптимального варіанту рішення при заданих умовах чи обмеженнях. Але в ході реалізації рішення умови чи обмеження постійно змінюються. Перерахунок задачі після кожної зміни умов чи обмежень може виявитися дуже трудомістким та неефективним. Здійснення ж раніше отриманого рішення за умов, що змінилися, може спричинити втрати через неоптимальність рішень.

Аналіз чуттєвості рішення дозволяє після вирішення моделі визначити границі припустимості змін умов задачі, за яких оптимальність рішення не зміниться. Досягається це шляхом аналізу змін кожного фактору методами параметричного програмування. Перерахунок моделі здійснюється тільки в тому випадку, якщо параметр певної умови чи обмеження вийшов за межі припустимих змін.

Агрегація змінних у комплексні фактори – прийом, який застосовують для синтезу результатів аналізу, проведеного різними методами та прийомами. В результаті аналізу може бути виявлено безліч факторів. Які спричиняють різний за величиною та спрямуванням вплив на вирішення проблеми. Агрегація (об'єднання) цих факторів здійснюється за однорідними ознаками з метою розмежування в системі важливих та несуттєвих факторів.



Контрольні питання

1. Основні поняття системного аналізу
2. Поняття «система»
3. Основні закономірності теорії систем
4. Поняття системного аналізу та передумови його застосування при вирішенні управлінських проблем в соціокультурній діяльності.
5. Процес системного аналізу управлінських проблем.
6. Особливості застосування системного аналізу при вирішенні управлінських проблем в СКД.



Література: 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12.



Тема 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ПРОЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СКД

■▶ Питання, що розглядаються в темі

3.1. Багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень.

3.2. Методи та способи прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності.

3.3. Моделювання при прийнятті управлінських рішень: поняття та підходи.

3.4. Мистецтво прийняття управлінських рішень в СКД: нестандартні підходи.

3.1. Багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень.

В основі аспектного підходу знаходиться концепція, відповідно до якої управління виробництвом має кілька аспектів, виділення яких обумовлене різним характером відносин між людьми, що виникають у процесі виробництва та піддаються цілеспрямованій зміні шляхом здійснення керуючих впливів.

Під *аспектами*, як правило, розуміють сторони, обумовлені різноманітням виробничо-господарської діяльності керованого об'єкта, причому вважають, що при прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати обов'язково всі аспекти, тому що, якщо прийнятий до уваги тільки один з них, очікуваний результат управлінського рішення може не дати бажаних наслідків, і буде сприяти прояву небажаних змін у діяльності об'єкта.

Врахування окремих аспектів, що характеризують важливі сторони діяльності керованого об'єкта: політичну, соціальну, економічному, психологічному сторони управління виробництвом, дозволяє чітко врахувати різні аспектні характеристики управління виробництвом у прийнятих управлінських рішеннях.

Багатоаспектний підхід, при якому управління виробництвом розглядається як процес дозволу об'єднаних загальною метою діяльності керованого об'єкта, але різних за характером і змістом проблем, сприяє конкретизації управлінських впливів, розширенню складу факторів, що враховуються при обґрунтуванні цих впливів, підвищенню ефективності управління. Багатоаспектний

підхід використовується при здійсненні всіх етапів процесу управління. В тому числі при підготовці та прийнятті управлінських рішень.

Багатоаспектність управлінського рішення виражається в тому, що, передбачаючи вплив суб'єкта управління на хід і результати діяльності об'єкта, воно, як правило, впливає безпосередньо та побічно на різні відносини політичного, економічного, соціального та іншого характеру, що виникають в процесі виробництва і складають єдиний комплекс, який потребує всебічного аналізу.

До основних аспектів управління виробництвом відносять наступні:

- політичний;
- економічний;
- соціальний;
- психологічний;
- правовий;
- організаційний.

Політичний аспект, як й інші аспекти управління виробництвом, реалізується через управлінські рішення. Якщо під політичним аспектом управління виробництвом розуміють визначену, виражену в конкретних цілях і завданнях спрямованість управлінських впливів, то політичний аспект управлінського рішення полягає у вимогах, що висувається для рішення, і заходах, що визначаються його змістом, дотримання і здійснення яких відповідає політичній спрямованості управління та забезпечує досягнення результатів, обумовлених політичним аспектом управління.

Зміст економічного аспекту управління виробництвом визначається економічними цілями та завданнями управління виробництвом, обумовленими вимогами об'єктивних економічних законів і особливостями історичних етапів у розвитку виробництва.

Економічний аспект управлінських рішень відображається у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів шляхом подальшого підвищення механізації та автоматизації виробництва, поліпшення організації праці, підвищення кваліфікації працівників і поліпшення структури персоналу, зайнятого в основному та допоміжному виробництвах, поліпшення використання основних виробничих засобів, заміні застарілого устаткування новим, зменшенні простоїв устаткування та збільшення обсягів

продукції, що випускається, на наявному устаткуванні; у підвищенні ефективності використання матеріальних та енергетичних ресурсів у результаті зниження матеріаломісткості продукції, упорядкуванні системи нормування витрат сировини, матеріалів, палива й енергії, прискорення оборотності оборотних засобів. Крім того, економічний аспект знаходить вираження у підвищенні загальної ефективності виробництва на основі зниження собівартості, підвищення якості та рентабельності продукції, що випускається; у підвищенні економічної доцільності рішень шляхом вибору найбільш вигідних варіантів рішень на основі використання наукових методів; у посиленні зацікавленості працівників; у підвищенні економічної ефективності виробництва через стимулювання розробки та реалізації окремих рішень; розвитку і підвищення ефективності дії автоматизованих систем управління на основі підвищення оперативності контролю за ходом формування економічних показників діяльності керованих об'єктів, скорочення термінів і підвищення оптимальності прийнятих управлінських рішень.

Управління виробництвом не може ґрунтуватися на одних лише якісних і кількісних показниках, що характеризують матеріальні процеси. Економіка країни в цілому, види економічної діяльності, соціальний організм, що складається з колективу працівників, з колективними й особистими, матеріальними, соціальними, культурними та духовними потребами.

Сутність *соціального аспекту* управління виробничим колективом полягає у тому, щоб при прийнятті управлінських рішень враховувалися всі види відносин людей у процесі суспільного виробництва та їх розвиток направлявся у бік розвитку ініціативи, створення необхідних передумов для участі працівників у керівництві виробництвом і державою в цілому.

До соціальних відносяться також проблеми охорони та відновлення навколишньої середовища, тому цей стан впливає на побут, відпочинок і здоров'я людини.

Управління виробництвом, пов'язане, насамперед, із впливом на людей, тому стосується не тільки економічної, політичної і соціальної діяльності керованого об'єкта, але і психологічної сторони цієї діяльності. Необхідність і можливість виділення психологічного аспекту управління обумовлені тим, що цілеспрямована й усвідомлена трудова діяльність людей пов'язана з їх психікою.

Психологічний аспект управління виробництвом розглядають як визначену спрямованість керуючих впливів на об'єкт управління, що забезпечує створення в трудовому колективі необхідного психологічного клімату.

Психологічний клімат, під яким розуміється комплекс психологічних взаємин, що відповідають соціальним і моральним принципам суспільства, характеризує сумісність працівників у процесі праці, впливає на настрій людей, визначає їх працездатність і рівень колективної єдності.

Умови формування здорового психологічного клімату:

1. Чіткий розподіл, підпорядкованість і відповідальність за організацію виконання рішення;

2. Суворе регламентація часу прийому керівниками та проведення цього прийому у зручний для підлеглих час;

3. Залучення підлеглих до ділового обговорення намічених рішень, що відносяться до роботи колективу;

4. Регулярне проведення засідань постійно діючої виробничої наради;

5. Підбір і розміщення керівних кадрів, що задовольняють не тільки політичним і діловим, але й психологічним умовам.

Сутність управління як комплексу цілеспрямованих впливів суб'єкта управління на відносини, що виникають у процесі виробництва, найбільш характерно проявляється в управлінських рішеннях. Для досягнення поставлених цілей необхідно, щоб рішення мали певну форму, що відповідає характеру рішення, тобто у відомій мірі нагадували правові норми. Оскільки ж відносини, регульовані прийняттям управлінських рішень, найчастіше нерозривно взаємозалежні з відносинами, регульованими на основі вже діючих правових норм, необхідно враховувати зв'язок між управлінням і правом, визнаючи як об'єктивний факт – наявність правового аспекту управління виробництвом.

Сутність правового аспекту управлінських рішень впливає й обумовлюється сутністю правового аспекту управління, оскільки правовий аспект управління виражає об'єктивну необхідність враховувати при управлінні норми різних галузей права, а правовий аспект управлінського рішення складається, по-перше, у забезпеченні дотримання цих правових норм при підготовці, прийнятті та реалізації рішень, а, по-друге, у наданні управлінському рішенню такої форми, що б відповідала його ролі як нормативного акта.

Велике значення для реального виконання рішень має точне визначення складу осіб, відповідальних за його виконання. Якщо ця відповідальність покладена на тих осіб, що мають відповідні права, тоді можливість реалізації рішення реальна. Якщо ж за діючими на керованому об'єкті правилами у цих осіб таких прав нема, рішення приречене на невиконання. Правовий аспект рішення в цьому випадку виявляється в забезпеченні розподілу встановлюваної в рішенні відповідальності відповідно до фактичних прав відповідальних осіб.

Одержання бажаних результатів при будь-якому виді свідомої діяльності людини значною мірою залежить від того, як вона організована.

Організованість взаємодії всіх елементів процесу виробництва досягається шляхом управління, що також повинно бути організованим.

При оцінці організованості управління розглядають дві сторони цього явища – організаційну структуру управління й організацію здійснення процесів управління. Під організаційною структурою управління виробництвом прийнято розуміти форму поділу праці в управлінні виробництвом, що передбачає розподіл усього комплексу робіт з управління між певними органами управління, які формуються з працівників управління, що здійснюють трудову управлінську діяльність, використовуючи різні технічні засоби. Органи управління, працівники управління і технічні засоби, використовувані при управлінні, є елементами структури управління.

Органи управління виробництвом залежно від складу управлінських завдань, рішення яких на них покладається, займають в організаційній структурі управління певне місце. Між ними встановлюються певні організаційні взаємозв'язки, наявність яких обумовлює виникнення певних відносин між групами працівників управління, з яких складаються органи управління, що є елементами організаційної структури управління. Характер цих відносин визначається змістом зв'язків між елементами організаційної структури.

При управлінні виробництвом мають місце організаційні відносини двох видів, а саме: обумовлені особливостями організаційної структури управління та характерні для організації процесу управління. Організаційні відносини виникають між людьми в процесі виробництва, мають об'єктивну основу.

Наявність організаційних відносин обумовлює необхідність виділення організаційного аспекту управлінні виробництвом, що

відображає специфічну спрямованість керуючих впливів. Ця спрямованість полягає у здійсненні таких впливів на виробництво, при яких забезпечується дотримання регламентованого рівня організованості виробництва й управління, причому при здійсненні цих впливів необхідно враховувати, що для даного підрозділу суспільного виробництва сформована певна структура організації управління, органи управління відповідно до цієї структури знаходяться в регламентованому взаємозв'язку і підпорядкованості, кожному підрозділу органу управління притаманні певні функції, процес управління регламентується встановленими правилами, і кожен працівник, що бере участь в управлінні, наділений правами, має певні обов'язки і несе відповідальність за їх порушення чи недотримання.

3.2. Методи та способи прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності.

В останні роки теоретики та практики менеджменту здійснили ряд досліджень, які спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішень і підвищення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають керівнику бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним.

Таблиця 3.1

Методи прийняття управлінських рішень

<i>№</i>	<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>
1	Евристичні методи прийняття рішень	Ґрунтуються на аналітичних здібностях, інтуїції керівника
2	Колективний метод обговорення та прийняття рішень	Основним моментом є визначення кола осіб, учасників процесу колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так й у втіленні рішення в життя
3	Метод Дельфи	Багатотурова процедура анкетування. Після кожною туру дані анкетування опрацьовуються та повідомляються результати й оцінки. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати або ж змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і приймається пропозиція експерта або скориговане рішення

<i>№</i>	<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>
4	Кількісні методи прийняття рішень	В основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки великої кількості інформації
5	Індивідуальні стилі прийняття рішень	В науці управління виділяють такі різновиди особистих профілів рішень: <ul style="list-style-type: none"> - рішення врівноваженою типу властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання; - імпульсивні рішення характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням; - інертні рішення є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку; - ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики; - рішення обережного типу характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю
6	Матриця оцінки наслідків реалізації рішення	Належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанту рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.
7	Методи теорії ігор	Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та інших. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

№	Метод	Характеристика
8	Дерево рішень	Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності. Є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень, краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість. Дерево рішень – це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень – це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення. Дерево рішень дає можливість керівнику представити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття незапрограмованих рішень.
9	Аналітично-Систематизаційний метод	Вміщує три складові: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення. <i>Аналіз ситуації</i> передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення. <i>Аналіз проблеми.</i> Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними. <i>Аналіз рішення.</i> При застосуванні цього методу кінцевим етапом прийняття рішення є його системний аналіз.

При прийнятті управлінських рішень завжди важливо враховувати середовище їх прийняття. Рішення приймаються в різних обставинах відносно ризику.

Прийняття рішень не відбувається у вакуумі. Вірніше, рішення приймаються під впливом різного виду перешкод і обмежень. Існує три основні умови, за яких приймаються рішення.

Стан *впевненості* або *визначеності* існує, коли керівник точно інше, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно та надійно передбачений, керівник, як правило, вибере альтернативу з результатом.

Стан *ризик*у існує, коли керівники мають достатньо інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Результати таких рішень не є визначеними, але імовірність кожного результату відома.

Елемент ризику існує в будь-якій ситуації. Дуже важко визначити точно, наскільки великий ризик, пов'язаний з тим чи іншим рішенням. Керівники досить рідко можуть визначити, що будь-яке рішення має, скажімо, один шанс із чотирьох бути дійсно ефективним; шанси тут не можуть бути підраховані. Однак ризик, властивий кожному з альтернативних рішень проблеми, може бути звичайно порівняний відносно, навіть якщо його не можна охарактеризувати абсолютними цифрами.

Стан *непевності* або *невизначеності* превалює, коли керівники не мають інформації, що могла б допомогти їм передбачити результат реалізації рішення. Це відбувається тоді, коли фактори, які необхідно врахувати настільки нові й складні, що про них неможливо отримати достатньо релевантної інформації. У підсумку імовірність певного наслідку неможливо передбачити з достатнім ступенем достовірності. Невизначеність характерна для деяких рішень, які доводиться приймати в обставинах, що швидко змінюються.

Стикаючись з невизначеністю, керівник може використовувати дві основні можливості. По-перше, спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему. Цим часто вдається зменшити новизну й складність проблеми. Керівник сполучає цю додаткову інформацію та аналіз з накопиченим досвідом, здатністю до судження або інтуїцією, щоб надати результатам суб'єктивну або припущену імовірність.

Друга можливість – діяти згідно з минулим досвідом, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати на неї надто високі, тому що часові та інформаційні обмеження мають важливе значення при прийнятті управлінських рішень.

3.3. Моделювання при прийнятті управлінських рішень: поняття та підходи.

Під *моделюванням* розуміють процес побудови, вивчення та використання моделей. Воно обов'язково включає побудову абстракцій, аналогій, конструювання наукових гіпотез.

Модель – матеріальний об'єкт, який у процесі дослідження замінює об'єкт-оригінал так, що його детальне вивчення дає нові знання про об'єкт-оригінал.

Система управління підприємством в ринкових умовах розглядається як певний механізм управління відносинами, який включає в себе:

- закони управління, що повторюють взаємозв'язок між елементами системи управління, забезпечуючи її цілісність і дієвість;

- функції і методи управління, що є конкретними формами та прийомами цілеспрямованої дії органів управління на інтереси та умови життєдіяльності учасників колективної праці;

- інформацію щодо питань про соціальні та виробничі процеси;

- інструментарій і важелі такого впливу, як плани, рішення, державні замовлення, норми та нормативи, форми морального і матеріального стимулювання;

- організаційну структуру, яка розкриває внутрішню будову системи управління і відображає особливості та загальний розподіл праці, її кооперацію, специфіку виконання конкретних функцій і методів управлінської діяльності;

- технічні засоби збору, обробки та зберігання інформації, то підвищують продуктивність праці;

- кадри управління, тобто керівників, спеціалістів, допоміжний персонал.

Шляхом виключення багатьох деталей, модель пропонує спрощений погляд на загальну дійсність. Багато деталей не беруться до уваги, тому що вони не є необхідними для прийняття дрібних рішень. Риси та деталі, що входять в модель, повинні відповідати меті, з якою вона створюється. Одним із критеріїв успішної моделі є наявність прийняттого балансу реальних і абстрактних рис. Занадто велика кількість реальних деталей у моделі приведе до того, що вона буде відбивати і ті аспекти реальної ситуації, що нас не цікавлять. Зайва кількість абстрактних рис зміщує фокус занадто далеко від конкретної ситуації.

Моделі управління прийнято ділити на два великих класи: моделі матеріальні (предметні) та моделі ідеальні (змістовні). Перші проявляються в будь-яких матеріальних об'єктах, які мають природне або штучне походження (відібрані в природі або свідомості людини для дослідження); інші є продуктом людського мислення; операції з такими моделями здійснюються у свідомості людини.

Кожен з класів містить різні види моделей управління.

У класі матеріальних моделей найбільш характерні предметні, фізичні та аналогові моделі.

Предметні (геометричні) моделі призначені для аналізу в основному тих якостей об'єкту, які визначаються його розмірами, формою, іншими ознаками, які характеризують об'єкт без урахування його внутрішньої природи.

Фізичні моделі дозволяють вивчати властивості об'єкта або процесу із збереженням його фізичної природи або хімічних властивостей. Це лабораторні дослідно-програмні установки у хімічних технологіях, гідродинамічні моделі судів і гідротехнічних приміщень, аеродинамічні моделі літальних апаратів і тощо.

Ці моделі є матеріальними об'єктами тієї ж природи, що і об'єкт-оригінал. Подібність оригіналу та моделі в цьому випадку проявляється в одних і тих же законах відповідної області явищ. Фізичне моделювання особливо розповсюджене у технічних науках. В управлінні фізичному моделюванню відповідає поняття реального економічного експерименту.

Аналогові моделі відповідають тим же цілям, що й фізичні, але природа процесів, які використовуються в оригіналі та моделі, різна. Аналогові моделі зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями. Типовий приклад -електронне моделювання на аналоговій обчислювальній машині. В основі аналогового моделювання лежить подібність між математичними описами процесів оригіналу і моделі.

Клас ідеальних моделей об'єднує різноманітні моделі, які відрізняються, перш за все, за ступенем формалізації діяльності.

У науковому пізнанні основним видом ідеальних моделей є *знакові моделі*, які використовують певну формалізовану мову. В свою чергу важливими видами знакових моделей є словесно-описові, графічні та математичні.

Словесно-описові є описанням властивостей реального або уявного об'єкта на звичайній мові. Це можуть бути технічні завдання, постановка завдання при проектуванні повністю АСУ, пояснювальна записка до проекту тощо. Такі моделі дозволяють описати об'єкт достатньо повно, але їх не можна використовувати для аналізу, прогнозу, одержання нової інформації про об'єкт.

Графічні моделі залежно від призначення можна поділити на портретні та умовні. *Графічно портретна модель* – це модель, яка графічними засобами відображає реально або теоретично

досліджені властивості, характеристики об'єкта (схема конструкції, план місцевості, схема маршрутів транспорту тощо).

Графічна умовна модель призначена для відображення графічного образу характеристик, властивостей об'єкта, які неможливо спостерігати (графіки, гістограми, діаграми).

Математичні моделі описують властивості системи, які забезпечують вирішення завдань процесів на мові математики (функціональна та логічна залежність, алгебраїчні системи, диференційні рівняння, графічні структури тощо).

Математичне моделювання – метод дослідження, що заснований на аналогії процесів і явищ, різних за своєю природою, які описуються однаковими математичними залежностями. Математичне моделювання є важливою формою моделювання, планування та управління.

З розвитком математики, електронної обчислювальної техніки, загально методологічних і предметних наук різноманітність математичних моделей збільшується, з'являються нові форми математичного моделювання.

Математичну модель – це певний чинник зовнішніх умов об'єкта X («входу») до характеристик об'єкта Y («виходу»). За способом вираження відношень між зовнішніми умовами, внутрішніми параметрами та характеристиками математичні моделі поділяються на два основних види: функціональні та структурні.

Основна мета функціональних (або кібернетичних) моделей – пізнання сутності об'єкта через найважливіші прояви цієї сутності: діяльність, функціонування, поведінка. Внутрішня структура при цьому не вивчається, а інформація про структуру не використовується. Функціональна модель імітує поведінку об'єкта так, що, задаючи значення «входу» X , можна одержати значення «виходу» Y . Побудувати функціональну модель – це відшукати оператор D , який пов'язує X та Y :

$$Y = D(X)$$

Структурні моделі відображають внутрішню організацію об'єкта: його складові частини, внутрішні параметри. їх взаємозв'язок із «входом» і «виходом» тощо.

Функціональні та структурні моделі доповнюють одна одну. З одного боку, при вивченні функціональних моделей виникають гіпотези про внутрішню структуру об'єкта, які пояснюють його

функціонування, і тим самим відкривається шлях для структурного моделювання. З іншого боку, аналіз структурних моделей надає інформацію про те, як об'єкт реагує на зміни внутрішніх умов.

Застосування моделювання в економічних дослідженнях призвело до виникнення наступних трьох груп моделей:

1. *Дескриптивні* – відомі також як моделі описового характеру, що застосовуються для оцінки фінансового стану підприємства. До них відносять побудову системи звітних балансів, представлення фінансової звітності у різних аналітичних розрізах, вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, системи аналітичних коефіцієнтів, аналітичні записи до звітності. Такі моделі засновані на використанні інформації фінансової звітності.

2. *Предикативні* – носять передбачуваний прогностичний характер і використовуються для прогнозування доходів підприємства та його майбутнього фінансового стану. Найбільш поширеними з них є розрахунок точки критичного обсягу продаж, побудова прогностичних фінансових звітів, моделі динамічного аналізу, моделі ситуаційного аналізу.

3. *Нормативні* – дозволяють порівняти фактичні результати діяльності підприємства з очікуваними, що розраховані за бюджетом. Ці моделі використовуються при внутрішньому фінансовому аналізі. їх зміст зводиться до встановлення нормативів за кожною статтею витрат за технологічними процесами, видами виробів, центрами відповідальності і до аналізу відхилень фактичних даних від цих нормативів. Аналіз у значному ступені базується на застосуванні системи жорстко детермінованих факторних моделей.

3.4. Мистецтво прийняття управлінських рішень в СКД: нестандартні підходи.

У відносно простих ситуаціях досвід, інтуїція, а інколи просто здоровий глузд підказують правильне рішення. Практика свідчить, що більшість управлінських проблем на підприємствах вирішується на основі емпіричних знань. У таких ситуаціях прийняття ефективних рішень часто перетворюється на мистецтво. Якість управлінських рішень певною мірою залежить від індивідуальних здібностей керівника, його теоретичної та практичної підготовки, загального кругозору та досвіду.

У світовій практиці відомі такі моделі прийняття управлінських рішень:

- модель сміттевого контейнера;
- раціонально-дедуктивна модель;
- дискретно-інкрементальна модель;
- редукціонізм;
- науковий менеджмент – тейлоризм;
- модель універсального передбачення;
- тотальне управління якістю (ТОМ);
- теорія хаосу;
- теорія ігор.

Вперше принцип «сміттевого контейнера» прийняття рішень описав американський професор Джеймс Марч: це така організаційна модель, коли, для прийняття рішення, співробітники компанії повинні генерувати невинний потік завдань і пропозицій щодо їх вирішення. Увесь цей матеріал зрештою потрапить до сміттевого кошика і лише малу частку запропонованих рішень буде розглянуто і залучено до фінального висновку.

Раціонально-дедуктивна модель прийняття рішень – це «раціональна» чи «синоптична» модель. Назва цієї моделі обумовлена двома причинами. Найперше, це найвідоміша модель, за якою приймаються рішення. По-друге, вона виражає зміст наступної дискретно-інкрементальної моделі.

Синоптична модель спонукає керівника до виконання наступного алгоритму:

1. Визначити проблему.
2. Прояснити проблему та намітити пріоритетні цілі.
3. Розробити систему альтернативних рішень.
4. Дати оцінку кожній з альтернатив.
5. Порівняти прибутки, очікувані із кожних можливих рішень, та поставлені цілі.
6. Обрати те з рішень, яке найповніше відповідає поставленим цілям.

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

Ця схема прийняття рішень була запропонована ще одним американським вченим, спеціалістом з політичної теорії Чарльзом Ліндбломом. Він прийшов до висновку, що більшість рішень приймаються невеликими частками в ході розгортання проблеми, та кожне з них мало пов'язане з попереднім.

До певної міри, дискретно-інкрементальна модель – це коли кажуть «ми перейдемо цей міст лише тоді, коли до нього дістанемося.

Цей підхід повністю протилежний до попередньої раціонально-дедуктивної моделі, яка передбачає повне окреслення та розуміння проблеми, а також збір відповідної інформації для розробки різноманітних варіантів та їх раціональної оцінки перед вибором найбільш вдалої програми дій.

Редукціонізм – це не просто модель, а, скоріше, науковий рух, що суттєво вплинув на способи, до яких ми вдаємося, вирішуючи ті чи інші проблеми. Цей підхід ґрунтується на переконанні, що проблему можна звести до найменшого її компонента і, зрозумівши його, віднайти логіку у всій цілісності.

Деякі вчені почали вірити, що можна, приймаючи рішення, скласти з себе відповідальність за вибір варіантів, – людина мусила поступитись місцем машині. Якби всі рішення приймалися комп'ютерами, – казали вони, жодних помилок більше б не траплялося.

Втім, у 80-х рр. науковці, врешті, зрозуміли, що певні події просто неможливо передбачити. Зокрема, довгострокові прогнози погоди постійно містили помилки. Такий поворот подій примусив думати, що будь-яка діяльність, у якій задіяні природній або людський фактори, є принципово непередбачуваною у середніх часових масштабах.



Контрольні запитання

1. Методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень в СКД.

2. Сутність методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень.

3. Класифікація методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень.

4. Евристичні методи в прийнятті управлінських рішень.

5. Методи групової роботи і методи індивідуальної роботи.

6. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень в економічній сфері.

7. Прийоми й методи економічного аналізу.

8. Багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень.



Література: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12.



Тема 4.
ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД
ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

■▶ Питання, що розглядаються в темі

- 4.1. Зміст програмно-цільового управління в соціокультурній діяльності.
- 4.2. Поняття програми та її основні характеристики.
- 4.3. Методика розробки комплексних соціокультурних програм.
- 4.4. Життєвий цикл цільових комплексних; програм.

4.1. Зміст програмно-цільового управління в соціокультурній діяльності.

Останнім часом широкого розповсюдження набув програмно-цільовий підхід до прийняття управлінських рішень (програмно-цільове управління), що базується на принципах системного підходу. Це обумовлено наявністю недоліків у ринковому саморегулюванні і державному втручанні в економіку, що породжують складні соціально-економічні проблеми. Програмно-цільове управління передбачає прийняття рішень, на основі раніше підготовлених комплексних програм, які спрямовані на досягнення певних цілей.

Програмно-цільовий підхід в управлінні – це метод розробки специфічних планів, досягнення певних цілей, який забезпечує чітку узгодженість визначених систем заходів із поставленими цілями за рахунок проведення детального аналізу таких цілей, основних аспектів їх досягнення і безпосереднього включення до плану їх реалізації усіх необхідних аспектів виконання.

Даний підхід в управлінні (на стадії реалізації прийнятих рішень) виражається у формі концентрації і централізації під впливом єдиного органу оперативного управління всіх ресурсів.

Використання програмно-цільового методу планування передбачає:

- визначення проблеми та формулювання цілей;

- розробку і реалізацію програми, спрямованої на досягнення цілей;
- систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою;
- коригування заходів, спрямованих на реалізацію цілей.

Програмно-цільовий підхід до управління знаходиться в тісному зв'язку із плануванням і передбачає складання комплексних програм. Від перспективних планів програма відрізняється, перш за все, більш тривалим періодом часу, протягом якого реалізуються визначені цілі, та орієнтується не на певний вид продукції, а на виконання певних функцій. Програмно-цільовий підхід за своїм змістом покликаний забезпечувати реалізацію в управлінні принципу виділення провідної ланки.

Необхідність розробки програм обумовлюється складністю процедур планування, визначенням найбільш ефективних шляхів і варіантів досягнення ключових цілей плану.

Завданням програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень виступають підвищення ступеня наукової обґрунтованості управлінських рішень, більш послідовне і повне їх узгодження посилення зв'язку виробничої і планово-управлінської програми.

Цільове програмне управління здійснюється на основі наступних принципів: цільова спрямованість, комплексність, альтернативність, керованість.

4.2. Поняття програми та її основні характеристики.

Основою програмно-цільового підходу до прийняття управлінських рішень є програма.

Під програмою розуміють комплекс заходів, спрямованих на досягнення відповідної мети з урахуванням оптимального використання ресурсів при визначених обмеженнях.

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

Комплексні програми виступають організуючим початком виробничо-економічної діяльності господарюючого суб'єкту.

Важливою характеристикою програми є чітке *цільове призначення*, тобто зазначення мети використання програми.

Для реалізації будь-якої програми вимагаються визначені ресурси: матеріальні, трудові, фінансові – саме тому другою характеристикою програми є *кількісне визначення ресурсів* для реалізації управлінського рішення як в цілому, так і окремих його ід цілей за періодами загального строку здійснення програми. При розрахунку необхідного обсягу ресурсів виникає необхідність прогнозування нормативів з врахуванням науково-технічних досягнень, а також розробки заходів щодо оптимального використання кожного виду ресурсів.

Третьою характеристикою програми є *обмеження ресурсів*, що необхідні для реалізації програми.

Останньою характеристикою програми є *поділ генеральної програми на певні частини-підпрограми* з метою визначення відповідальних за кожен етап роботи. Комплексний характер програми викликає потребу у здійсненні технічних, економічних, правових та інших заходів. Групи цих заходів створюють підпрограми, які, в свою чергу, також складаються із підпрограм нижчого порядку.

Таким чином, обов'язковими рисами програми є наявність сформованих цілей, розрахунок обсягу необхідних ресурсів, облік обмежених ресурсів і розподіл програми на підпрограми відповідно до структури окремого управлінського рішення. Основним документом програмно-цільового підходу управління є *цільові комплексні програми*.

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

Класифікація ЦКП здійснюється за такими основними ознаками: за рівнем, складом, сферою впливу та реалізації; за характером і специфікою проблем і цілей; за термінами виконання.

Розробка та реалізація ЦКП потребують виконання певної сукупності заходів, пов'язаних з техніко-економічним обґрунтуванням, плануванням, виробництвом, фінансуванням тощо. Заходи, передбачені програмою, для зручності групують у два блоки: (див. табл. 4.1).

Заходи, які передбачаються ЦКП

Вид діяльності	Складові діяльності
Основна діяльність	Передінвестиційні дослідження, планування, розробка проектно-кошторисної документації, укладання контрактів, капітальний ремонт, будівельно-монтажні роботи, технічне переозброєння, реконструкція, виробництво, надання послуг, введення в експлуатацію об'єктів тощо
Забезпечення основної діяльності	Організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, маркетингове, інформаційне забезпечення

4.3. Методика розробки комплексних соціокультурних програм.

Розробка програм пов'язана із посиленням централізації в процесах прийняття рішень на окремих напрямках планування. Програми розробляються для вирішення тих проблем, які не можуть бути у цей момент ефективно вирішені на основі галузевого і територіального розподілу функцій. Управлінець будь-якого рівня може прийняти рішення про розробку комплексної програми, якщо в процесі діяльності відчуває необхідність в централізації функцій підпорядкованих нижчих рівнів.

Надмірне перевантаження управлінців верхніх рівнів інформацією, яку вони використовують часто не досить оперативно і якісно, призводить до зниження ефективності функціонування всієї системи. Змінити таке становище можна через посилення децентралізації управління із одночасним удосконаленням механізму координації.

При організації процесів координації в багаторівневій системі управління слід виділяти три аспекти:

- 1) побудова організаційної структури системи управління;
- 2) вибір критеріїв якості для завдань, які вирішуються кожним елементом системи управління;
- 3) визначення характеру і часових орієнтирів наступних взаємовідносин між елементами різних рівнів управлінської ієрархії.

Під організаційною структурою системи управління розуміють перш за все адміністративну структуру у поєднанні зі

складом функцій і важелів управління економічних і зовнішньоекономічних.

Організаційні структури системи управління, які відповідають програмній схемі керівництва – це ті ж лінійно-функціональні структури, які створюються спеціально для управління процесом виробництва кінцевої програмної продукції.

Раціональна структура системи управління повинна будуватися виходячи із зв'язків, які склалися. Організаційними передумовами формування ЦКП є наступні:

- своєчасне визначення переліку проблем, для вирішення яких треба створювати такі програми;
- формування колективу розробників з виділенням головної організації;
- попереднє визначення потреби в ресурсах;
- визначення головних методичних принципів формування програм.

Порядок складання і розробки програми передбачає виконання наступних етапів:

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

ЦКП є основним документом, що забезпечує реалізацію програми і формує її зміст. Формування сукупності цілей програми передбачає визначення головної мети з наступним її дезагрегуванням на ієрархічну множину конкретніших цілей. Загальну мету програми поділяють на функціональні і предметні цілі. Для виявлення кількісних характеристик програмних цілей кожен програму розгортають у багаторівневу множину локальних (часткових) під цілей, які називають деревом цілей.

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

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

Метод забезпечувальних умов передбачає, що вихідну проблему спочатку пропонують для оцінки експертам. Кожен експерт формує вимоги у формі науково-технічних, економічних, організаційних та інших умов, виконання яких, на його думку, потрібне для того, щоб він узявся за вирішення проблеми. Далі кожну науково-технічну умову розглядають як проблему і пропонують для оцінки відповідним фахівцям. В загальному процес формування програми складається із наступних процедур (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Процедури формування програми

№	Процедура	Зміст процедури	Результат процедури
1	Попередній аналіз стану програмуючої системи	Аналізується стан системи, за якою передбачається складання комплексної програми; виявляється тенденція в розвитку системи, склад ресурсів, структура самої системи і її оточення, яке впливає на її розвиток	Такий аналіз дозволяє сформулювати проблеми, виділити провідні завдання програми. Після того, коли сформована проблема, можна вже на цій стадії визначити коло учасників розробки програми і встановити першочергові завдання
2	Складання прогнозу розвитку системи	На основі даних попереднього аналізу і прогнозів по суміжним питанням розроблюється прогноз розвитку системи, що має попередній, узагальнений характер	В кінцевому і деталізованому вигляді науково-обґрунтованим прогнозом буде сама програма
3	Розробка плану формування програми	На основі попереднього аналізу і прогнозу розвитку системи визначаються етапи проведення робіт, виконавці, строки завершення етапів та інформаційне забезпечення виконавців	План розроблений у вигляді мережевого графіку дозволяє уточнити терміни завершення робіт по створенню програми і наступного контролю вищестоящим органом
4	Інформаційне забезпечення розробників	Визначається необхідний мінімум інформації, джерела її одержання та форми представлення. Нерідко в таких випадках виникає необхід-	Визначення оптимального обсягу інформації

№	Процедура	Зміст процедури	Результат процедури
		ність отримання максимуму інформації, але надлишкова інформація не прискорює, а швидше стримує роботу розробників програми, тому важливо визначити оптимальний склад інформації	
5	Визначення цілей програми	На цьому етапі збільшуються можливості і з'являється необхідність визначити цілі розвитку системи, які стають основою розробки програми.	Загальна мета деталізується з допомогою «дерева цілей»
6	Деталізація програми на підпрограми	Для розподілу робіт між виконавцями і здійснюється на основі плану формування програми і у відповідності з «деревом цілей». Разом з тим в процесі деталізації може виявитися, що при розробці плану не були враховані всі складові цілі, але після його створення деякі підцілі були виключені. В такому випадку необхідно внести відповідні зміни в план формування програми	Даний етап дозволяє визначити виконавців для кожної підпрограми. В процесі деталізації програми визначаються заходи і дії, які забезпечують досягнення кожної підмети
7	Розробка варіантів досягнення цілей	По більшості заходів може бути кілька варіантів, кожен з яких направлений на досягнення цілі. Вони можуть відрізнятися характером дій, видом використовуваних ресурсів або величиною нормативів витрат останніх	Щоб досягнути мети з найменшими затратами, необхідно на даній стадії по кожній підметі виявити всі можливі варіанти дій

<i>№</i>	<i>Процедура</i>	<i>Зміст процедури</i>	<i>Результат процедури</i>
8	Розрахунок ресурсів і розробка варіантів їх використання	Здійснення цього етапу ускладнено через відсутність нормативів споживання ресурсів по кожному варіанту заходів програми. Розробники програми стикаються з тим фактором, що відсутні навіть поточні нормативи споживання ресурсів. При розробці нормативної бази необхідна детальна перевірка розрахунків, яка проводиться експертним шляхом	Критичний аналізу ступеню обґрунтованості прийнятих в розрахунках нормативів ресурсів за найбільш важливими заходами програми
9	Системний аналіз варіантів дій і ресурсів	На цьому етапі процесу формування програми здійснюється комплексна оцінка варіантів дій і використання ресурсів з точки зору досягнення цілі при найменших затратах	Якщо вдається всі параметри дій програми виразити кількісно, то при аналізі можна використати програмну матрицю дій і матриці ресурсів
10	Вибір оптимальних варіантів	Виходячи із цілей програми розробляються часткові критерії та, по можливості, загальний. За основу критеріїв приймається величина витрат на реалізацію програми, час її реалізації і ступінь досягнення поставлених цілей	Після аналізу по кожній підпрограмі обираються найкращі варіанти дій та ресурсів, які використовуватимуться
11	Удосконалення матеріалів і складання вільної програми	Розрахунки та аналіз по кожній підпрограмі здійснюються у відповідності з попередньо розрахованим планом формування програми. В план можуть бути внесені необхідні корективи	

Після проведення вищезазначених процедур на основі відібраних оптимальних варіантів складається вільна програма, яка може мати дві частини:

1) власне програма, яка формується з табличного матеріалу, з виділенням переліку визначених дій із термінами їх здійснення та перелік ресурсів, які використовуються, за виділеними підпрограмами складається вільний узагальнений перелік дій і ресурсів в цілому за програмою;

2) пояснювальна записка до програми – складається з окремих розділів: побудова проблеми, в якій наводяться дані попереднього аналізу та формулювання проблеми, прогноз розвитку системи; обґрунтування розробки програми.

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

Однією і основних функцій управління програмою є контроль за ходом її формування і реалізації, що забезпечує досягнення цілей програми. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати якомога більше відповідали завданням (цілям) програми. За часом здійснення виділяють попередній, поточний і наступний види контролю.

Попередній контроль здійснюється ще до фактичного початку робіт. Основними засобами попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і способу поведінки учасників програмного процесу. Його завдання полягають у тому, щоб чітко встановити цілі та функції замовників і виконавців ЦКП, забезпечити виконання завдань трудовими, матеріальними й фінансовими ресурсами.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час розробки та реалізації програми. Він базується на вимірюванні поточних результатів, одержаних після виконання певних видів робіт. Регулярна перевірка результатів роботи, оперативне вирішення проблем, що виникають, прийняття рішень щодо вдосконалення діяльності уможливають мінімізацію відхилення фактичних результатів від запланованих. Якщо дозволити відхиленням вільно розвиватися, тоді вони здатні спричинити серйозні труднощі в досягненні цілей.

Наступний контроль виконує дві функції: надає інформацію, необхідну для планування в майбутньому з урахуванням помилок минулого, та сприяє мотивації за допомогою матеріального та морального стимулювання виконавців.

У процедурі контролю виділяють три основні підетапи: розробка нормативів і критеріїв; порівнювання з ними реальних результатів; вживання необхідних коригуючих заходів.

4.4. Життєвий цикл цільових комплексних програм.

Кожна ЦКП, незалежно від її складності, обсягів фінансування та масштабів робіт і планування, перебуває на різних етапах: від стану проектування до повної її ліквідації. Проміжок часу від моменту виникнення програми до моменту її ліквідації має назву життєвого циклу ЦКП.

Згідно з існуючою практикою, стани, через які проходить ЦКП, називають *етапами (фазами, стадіями)* ЦКП. У свою чергу, кожен етап може поділятися на *підетапи (підфази, підстадії)*.

Поняття життєвого циклу та його характеристики визначаються етапами загального процесу розробки та реалізації ЦКП.

Зміст завдання і перелік робіт та обґрунтувань кожного етапу розробки і реалізації цільових комплексних програм є наступними:

1. *Відбір переліку проблем, що підлягають програмному розв'язанню.* Основними принципами формування переліку проблем, для розв'язання яких необхідне розроблення відповідних програм, є: оцінка суспільних потреб у вирішенні тієї чи іншої проблеми; облік і аналіз негативних і позитивних зовнішніх ефектів, які можуть виникнути в результаті вирішення існуючих проблем; порівнювання витрат на розв'язання проблем із ресурсними можливостями.

Процедура відбору проблем, що підлягають програмному розв'язанню, пов'язана з пріоритетами соціально-економічної політики держави. Проголошення державних пріоритетів здійснюється на підставі політичних рішень, які мають відповідати принципам економічної ефективності та соціальної справедливості.

2. *Формування та видача вихідного завдання на розробку програми.* Роботу з формування вихідного завдання на розробку ЦКП здійснює замовник. Вихідне завдання має складатися з таких головних блоків:

– розгорнуте формулювання головної цілі, підцілей та завдань програми;

– орієнтовний перелік органів, які братимуть участь у реалізації програми;

- обсяг витрат на розробку та реалізацію програми із зазначенням основних джерел фінансування;

- інші вказівки щодо організації розробки та реалізації програми.

Роботу з розробки проекту програми очолює й координує орган управління програмою. Проект програми має включати такі головні розділи: цільовий; зведений; організаційний.

У *цільовому розділі* наводиться постановка й опис проблеми, а також способи її розв'язання.

Для чіткого визначення способів досягнення цілей і заходів програми, цілі повинні відповідати трьом основним вимогам: конкретності, визначеності в часі і реальності. Конкретність досягається встановленням кількісних і якісних орієнтирів (нормативів) – інформаційної бази для дальших організаційних рішень, планово-економічних розрахунків, оцінки результатів діяльності виконавців і контролю. *Визначеність у часі* передбачає формулювання спочатку головної цілі, потім – підцілей другого, третього і нижчих рівнів із зазначенням строків їхнього досягнення. Установлення цілей, які перевищують можливості економіки, може призвести до значних збитків і дальшого загострення соціально-економічних проблем. Тому цілі, підцілі та завдання цільових комплексних програм мають бути *реальними*.

Конкретність, визначеність строків досягнення і реальність цілей забезпечуються за допомогою побудови *дерева цілей*.

Дерево цілей є основою для визначення альтернативних засобів і методів досягнення цілей, формування переліку основних заходів і завдань цільових комплексних програм.

Зведений розділ програми включає: основні показники програми; перелік основних заходів програми; ресурсне забезпечення заходів програми.

Перелік основних показників програми обумовлений характером та специфікою проблем і цілей. Він може включати показники, які відображають: обсяги виробництва продукції (робіт, послуг); введення в дію виробничих потужностей, виробничого і невиробничого призначення; приріст запасів корисних копалин; характеристику структурних зрушень в економіці; зростання рівня життя населення тощо. Основні показники програми розробляються як в цілому на весь життєвий цикл програми, так і в розрізі окремих цільових рівнів.

Перелік основних заходів програми розробляється в календарному та відомчому розрізах. Програмний захід – це структурно

визначена послідовність комплексу робіт (дій), які ведуть до розв'язання конкретного завдання або досягнення підцілі (цілі). План заходів має висвітлювати хто, що саме та в які строки повинен зробити, щоб розв'язати певне завдання.

Формування завдань на здійснення робіт відомствам-виконавцям повинно ґрунтуватися на альтернативних засадах.

Реальність заходів програми значною мірою залежить від *ресурсного забезпечення*. Діагностика проблеми передбачає необхідність визначення ресурсних обмежень. Обмеження (неадекватність трудових, матеріальних, фінансових ресурсів; брак технологій і т.п.) варіюються залежно від характеру й специфіки проблеми. Для обґрунтування заходів ЦКП розробляються баланси тих ресурсів, які використовуються під час реалізації частиною програми.

Складовою частиною програми є *організаційний розділ*. Організаційно-економічний механізм передбачає створення спрямованої на реалізацію передбачених програмою заходів системи адміністративних і економічних регуляторів. Слід зазначити, що рамки існуючих законів в економічній сфері можуть стати своєрідними обмеженнями щодо застосування адміністративних та економічних методів регулювання. Тому проекти національних програм повинні містити перелік пропозицій стосовно зміни законодавства з питань надання податкових, кредитних, цінових, амортизаційних, митних та інших пільг з метою заохочування й стимулювання виконавців цільових комплексних програм.

Етап розробки проекту ЦКП завершується передачею його замовнику для затвердження та прийняття рішення про початок реалізації програми.

4. *Затвердження програми здійснює – замовник ЦКП.*

5. *Реалізація програми.*

Цей етап найпростіше розглядати на прикладі виконання державних замовлень. Складається даний етап з двох основних стадій: укладання державних контрактів та виконання комплексів робіт.

Укладання державних контрактів здійснює державний орган, який несе відповідальність за виконання певних заходів, передбачених програмою. Він повинен здійснити, виходячи з державних інтересів, вибір виконавців державного замовлення способом *конкурсного відбору*. З метою відбору найліпшого з потенційних виконавців державного контракту кожного з них треба «оцінити» за допомогою відповідних критеріїв. Такими критеріями можуть бути, наприклад: реальні можливості

претендентів виконати завдання; якісні характеристики продукції (робіт, послуг) підприємств-претендентів; обсяги ресурсів, необхідних виконавцям для досягнення певного соціально-економічного результату і т.п.

На стадії *виконання комплексів* робіт відбувається виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) згідно із завданнями, що їх передбачено державними контрактами.

6. Звіт про виконання програми.

Звіт про реалізацію ЦКП є складовою частиною контролю.

Цільові комплексні програми розробляють як єдиний проектний документ з зазначенням кількісно вираженої кінцевої цілі, основних техніко-економічних параметрів об'єктів нової техніки і технології, підприємств, які створюють на їхній базі, складу найважливіших взаємопов'язаних заходів, у тому числі розвиток науково-технічного і виробничого потенціалу.

Для забезпечення своєчасного, оперативного і послідовного формування етапів, завдань, розділів і підпрограм проекту розгорнутої програми орган управління програмою розробляє координаційний план, у якому визначають етапи і послідовність робіт, завдання окремих виконавців і строки їх завершення. Для координації строків виконання окремих взаємопов'язаних загальною метою робіт будують сітьовий графік.



Контрольні питання

1. Сутність, завдання, умови розвитку цільового підходу до прийняття управлінських рішень в СКД.
2. Види програм.
3. Характеристика комплексної програми.
4. Процес формування програми.
5. Єдність і відмінність планів і програм.
6. Методика розробки комплексних соціокультурних програм.
7. Життєвий цикл цільових комплексних; програм.
8. Соціальна ефективність програм.
9. Економічна ефективність програм.
10. Екологічна ефективність програм.



Література: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12.



Тема 5. АНАЛІЗ ВАРІАНТІВ І ПІДГОТОВКА ПРОЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

■▶ *Питання, що розглядаються в темі*

- 5.1. Процес підготовки і прийняття рішень.
- 5.2. Контроль виконання управлінського рішення.
- 5.3. Етика прийняття управлінських рішень в СКД.

5.1. Процес підготовки і прийняття рішень.

Розробка рішень в управлінні становить основу управлінською процесу. *Управлінський процес* (англ. Managerial process) – це комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних завдань та досягнення поставлених цілей.

Операція в управлінні – це частина процесу, яка представляє собою діяльність виконавця над певним видом інформації (зібрати дані, провести розрахунки, підготувати звіт, передати документ на підпис тощо).

Інформаційно-пошукові, письмові (графічні), розрахункові, логічні й аналітичні операції – це складові управлінської діяльності, пов'язані з розробкою, прийняттям та реалізацією рішень.

Сукупність взаємозв'язаних операцій становить більш складне структурне утворення – управлінські процедури, виконанням яких досягають певної локальної цілі. Процедури – це плани в тому відношенні, що вони встановлюють рутинний метод підходу до майбутньої діяльності, психічний регламент, функціонування апарату управління. Вони є орієнтирами для дії і в хронологічній послідовності детально вказують на порядок виконання необхідних дій.

Важливим засобом удосконалення процесів управління є впровадження раціональної технології управління (опис управління у вигляді взаємопов'язаних операцій і правил їх здійснення).

Технологія управління – це сукупність практичних прийомів, методик і засобів впливу на керований об'єкт, які здійснюються на основі пізнання закономірностей управлінських процесів і використання відповідних правил і процедур. На відміну від технології процесів виробництва, що являє собою науку про фізичні, хімічні, біологічні та інші способи впливу на сировину і

матеріали (предмети праці) для одержання відповідної продукції, технологія управління – це, перш за все, процес збирання, обробки і передачі інформації з метою підготовки, прийняття і реалізації рішень. Суть технології управління полягає у встановленні організаційного порядку в системі і визначення раціональної послідовності виконання управлінських робіт.

Для прийняття рішення потрібна планова, нормативна, інструктивна, правова, статистична, облікова та інша інформація. Незалежно від виду вона має бути своєчасною, актуальною, точною, повною, вірогідною, надійною, зручною для сприйняття та оцінки. Носіями інформації для прийняття рішення є документи, креслення, схеми, графіки, газети, журнали, книги тощо. Важливими джерелами інформації є результати особистих спостережень, бесіди зі спеціалістами і працівниками, опитування експертів. Крім того, для вивчення питання, створюють комісії або творчі групи, проводять анкетні опитування, інтерв'ювання тощо.

На практиці, найчастіше, потрібні дані не нагромаджуються, а переважає разове використання інформації. У результаті витрачається зайвий час на збирання останньої. Тому при створенні системи інформаційного забезпечення на кожному підприємстві доцільно точно визначити джерела надходження інформації (структурні підрозділи, службові особи), встановити перелік даних і строки їх надходження (щодня, один раз на 5, 10 днів, щомісяця, разово), уточнювати форми її подання, передбачити порядок заповнення окремих форм і нагромадження інформації.

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він вміщує цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються керівниками, що обумовлено кваліфікацією керівника, ситуацією, стилем керівництва і культурою організації. Важливо, щоб кожен управлінець розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибрати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Прийняття управлінського рішення – це вибір однієї з кількох можливих альтернатив. Тобто, це модель, у якій фігурує певне число варіантів та можливість обрання кращого з них. Відсутність вибору ускладнює процес прийняття рішення.

Результатом обраного рішення повинна бути певна дія. Можна дійти висновку, що прийняття рішень означає процес,

завдяки якому обирається лінія поведінки, як вирішення певної проблеми. Тут ключовими поняттями є процес, лінія поведінки, вибір, вирішення і проблема. Звідси, дві умови прийняття рішення – визначення проблеми і вибір рішення.

Прийняття рішень охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату.

Процес прийняття рішень передбачає визначену мету діяльності – розв'язання проблеми, створення нового рівня виконання чи запобігання певній ситуації.

Основними аспектами прийняття рішень, без яких не можна досягнути ефективних результатів, є наступні (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Основні аспекти прийняття рішень

Аспект	Характеристика
Право	Право прийняття мають усі управлінці, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками має право приймати тільки директор підприємства
Обов'язковість	Обов'язковість потребує від керівника обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалась на підприємстві
Компетентність	Компетентність характеризує вміння керівника приймати кваліфіковані рішення
Відповідальність	Відповідальність показує, які санкції можна застосовувати щодо керівника в результаті неприйняття раціонального рішення
Повноваження	У виключних випадках, коли відсутні відповідальні особи, рішення можуть прийматися особами, які не мають на це права, проте, враховуючи нагальну потребу, можуть передаватися повноваження щодо прийняття рішень, які обумовлюють тимчасове право давати відповідні розпорядження

Централізований підхід на противагу децентралізованому. Централізований підхід полягає в тому, щоб якомога більша кількість рішень приймалися керівними ланками управління.

Децентралізований підхід заохочує управлінців передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень, що сприяє зосередженню управлінців на основних питаннях, а не на деталях щоденних операцій. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і повноваження в прийнятті рішень управлінцям з більш нижчих рівнів управління.

Груповий підхід на противагу індивідуальному. У груповому підході до прийняття рішень управлінець, один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід – це прийняття рішень тільки керівником. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало, чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З другого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в керівника є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення.

Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше реалізується.

Групове рішення – це управлінське рішення, керівник повинен визначити в кожному конкретному випадку, чи необхідно залучати підлеглих до його прийняття.

Демократичний підхід на противагу дорадчому. При демократичному підході рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується на підприємствах, тому що він призводить до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості підприємств.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає значну кількість людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід зазвичай використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшої кількості людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод пошуку консенсусу. Виділяють два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі: 1) перевага груп з однієї чи двох особистостей; 2) «групове мислення».

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

1. На якому рівні і хто приймає рішення (одноосібне чи колегіальне)?
2. Хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування?
3. З ким погоджується рішення (на підприємстві та за його межами)?
4. Яка періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення?
5. Хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення?
6. Хто наділяється правом вносити зміни в зміст рішення і строки його виконання?
7. Яка форма звітності про виконання рішень?
8. Хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення поставленої цілі (цілей)?

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні наступної процедури й виконанні обов'язкових дій.

1. *Основою будь-якого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання.* Завдання керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. *Виявлення обмежень і визначення альтернатив.* Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище), та які керівник не в змозі змінити.

3. *Прийняття рішення.* На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. *Реалізація рішення.* Процес не закінчується вибором альтернатив. На стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. *Контроль за виконанням рішення.* В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

На підставі аналізу процедур управління модель процесу розробки рішень, що відображає послідовність здійснення основних груп операцій, пов'язаних з прийняттям і реалізацією

управлінських рішень, можна представити наступним: вибір цілі (цілей); оцінку ситуації і формування проблем; вибір критеріїв визначеності ефективності рішення; пошук і розробку можливих варіантів дій (альтернатив); оцінку альтернатив; вибір (відбір) одного, найбільш ефективного варіанта дій; реалізацію рішень і оцінку ступеня досягнення поставлених цілей.

Ціль – це запрограмований результат (бажана подія або певна їх величина), який повинен бути досягнутий за допомогою відповідних дій.

Кожне підприємство (об'єднання) є багатоцільовою системою, спрямованою на розв'язання багатьох завдань – виробничих і соціальних. На практиці важко визначити, що є конкретною метою діяльності певного колективу або окремого виконавця, які зв'язки існують між різними цілями, чи не є вони суперечливими. Отже, визначені цілі – відповідальна операція у процесі розробки рішень, яка є однією з найважливіших складових мистецтва управління. Цю операцію починають з аналізу стану керованої системи, виявлення тенденцій її розвитку і бажаного стану в майбутньому. Намічену ціль порівнюють і погоджують з цілями інших систем (відділів, служб, виробничих підрозділів) у вертикальному і горизонтальному плані.

При цьому встановлюють наскільки дана ціль відповідає досягненню цілі вищого порядку і чи стикується вона з цілями інших структурних підрозділів того ж рівня. У підприємствах, а тим більше в об'єднаннях, є багато центрів прийняття рішень. Щоб включити суперечливість рішень, потрібно щоб ті, хто приймає рішення, знали цілі організації, а перший керівник здійснював належну координацію їхніх дій. При цьому головне зусилля необхідно спрямовувати не на координацію власне дій виконавців, а на їх цільову спрямованість.

У результаті глибокого і всебічного вивчення ситуації вдається виявити проблеми, вирішення яких є передумовою подальшої підприємницької діяльності. В управлінні під проблемою розуміють завдання, що вимагає розв'язання. Потреба розв'язання завдання зумовлюється відхиленням того, що має місце або очікується, від того, що намічене або бажане.

Життєвий досвід показує, що існує чимало варіантів вирішення будь-яких проблем. Для порівняння альтернатив і вибору кращої з них використовують критерії, формування яких входить в обов'язки вищих менеджерів.

Критерій (оцінка) рішень являє собою правило порівняння і вибору альтернатив, що визначає економічний і соціальний ефект. Використання об'єктивних критеріїв оцінки варіантів рішення дає

змогу порівняти ці варіанти і вибрати найкращий. У загальному плані основним критерієм управлінських рішень є закон економії суспільної праці при виробництві і реалізації продукції.

Залежно від поставленої мети як критерій можна використати натуральні і вартісні, кількісні та якісні показники діяльності підприємства: виконання замовлення на продаж основних видів продукції держави; досягнення певного рівня прибутку і рентабельності виробництва; створення фондів для розширеного відтворення і споживання; підвищення рівня соціальної активності, згуртованості колективу та ін.

Критерії формуються на основі поєднаних відповідних показників, що характеризують результати дій. Чим менше цих показників, тим легше сформулювати критерії. Тому при розв'язанні завдань бажано кілька критеріїв зводити до одного інтегрованого.

Варіанти розроблених рішень оцінюють за очікуваними економічними результатами, значущістю для господарства, оперативністю, небезпечністю зриву і рівнем ризику в ситуаціях, коли результати не можна визначити вірогідно, надійністю (імовірністю відмови) окремих варіантів. Крім того, для оцінки альтернатив використовують різноманітні нормативи, оформлені у вигляді правил, процедур, регламенту, стандартів, а також моделі різного типу, включаючи аналогічне моделювання та імітацію за допомогою комп'ютера.

При розв'язанні складної проблеми кожен керівник приймає певну *стратегію*. Стратегія розглядається як широка загальна концепція діяльності підприємства. Вона являє собою загальну програму дій, що включає розподіл ресурсів для досягнення кінцевих цілей, вибір основних задач і курсу дій. Розрізняють такі види стратегії (можливої поведінки): песимістичну, обережну, ризикову, дуже ризикову, азартну.

У практичній діяльності керівники трудових колективів часто використовують стратегії мінімаксу, мінімуму середнього ризику, допустимого ризику та ін.

Мінімаксна стратегія визначає певну сукупність дій, виходячи з найнесприятливішого збігу обставин (погодних умов, умов постачання запасних частин, надходження субсидій тощо).

Згідно зі *стратегією середнього ризику* керівник орієнтується на середні найтипівіші умови. *Стратегією допустимого ризику* передбачається найсприятливіший стан зовнішнього середовища, висока ефективність і водночас великий ризик, оскільки немає впевненості, що реалізація рішень здійснюватиметься у сприятливих умовах.

Організація виконання рішень - це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. Завдання полягає в оптимальній побудові структури комунікації управлінських працівників і виконавців.

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

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

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

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

Організаційно-управлінські рішення оформлюють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили. Однак велика кількість рішень мігрує на підприємстві у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання управлінця полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію і контроль виконання.

У технологічному ланцюзі операцій управління, спрямованих на розв'язання господарських завдань, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Стосовно найбільш складних і важливих рішень доцільно розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- 1) на якому рівні слід приймати рішення;
- 2) хто готує рішення;
- 3) з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- 4) хто контролює і відповідає за правильне рішення;
- 5) хто наділяється правом вносити корективи в рішення;
- 6) хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

Реалізація рішення включає наступні етапи (табл. 5.3).

Етапи реалізації рішення та їх характеристика

№	Етап реалізації рішення	Характеристика
1	Оголошення альтернативи	Керівник повідомляє рішення чітко й без сумніву. Якщо альтернативна цінна, вона буде підтримана
2	Видача необхідних розпоряджень	Керівник повинен обговорити обрану альтернативу з підлеглими й управлінським персоналом, що мають відношення до виконання рішення. Розпорядження слід віддавати чітко, усі зміни ясно мотивувати
3	Призначення специфічних завдань	Здійснення рішення припускає безліч доручені, різним людям. Іноді такі доручення лише зовсім небагато відрізняються від тих, котрі керуючі дають щодня своїм підлеглим. Але іноді вони вимагають значних змін у звичайній роботі, спричиняють нові доручення і нові завдання. У більшості випадків керівники, що віддають нові доручення підлеглим, повинні пояснювати їх причину
4	Розподіл ресурсів	Реалізація рішення може спричинити новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів. Потрібно усвідомлювати те, що багато ресурсів можуть знадобитися ще на стадії створення різних альтернатив
5	Спостереження за процесом реалізації рішення	Необхідно знати, чи виконується рішення належним чином. Безліч правильних рішень несправедливо визнано недоречними тільки через слабку їх реалізацію
6	Прийняття рішень, що будуть слідувати за теперішніми	Здійснення рішення часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб здійснити перше найкраще. Але ухвала такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію рішення

У межах наведених етапів виконання рішення передбачає здійснення наступних операцій:

1) визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;

2) призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;

3) інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

4) матеріально-технічне забезпечення процесу праці, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів;

5) проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;

6) координація дій виконавців;

7) коригування раніше прийнятого рішення;

8) мотивація діяльності виконавців;

9) облік і контроль виконання.

Завдання для підлеглих слід формулювати в двох межах: максимальне й мінімальне. Максимальну границю не слід перевищувати, як і не опускатися нижче мінімальної.

Ефективність господарських рішень залежить також від своєчасності здійснення коригуючого впливу органу управління в разі зміни умов реалізації рішень. Тому завданням розпорядницької діяльності є організація надійного зворотного зв'язку. Особливе значення механізм зворотного зв'язку має при багатоетапній (тривалій) реалізації рішення й використанні одержуваної інформації для періодичного коригування рішень, планів дій, приведення їх у повну відповідність з умовами середовища. Якщо рішення відкориговане, можна усунути окремі обмеження, використати раніше не враховані резерви й збільшити очікуваний ефект.

Зворотний зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення здійснюють за допомогою контролю, у процесі контролю враховують можливі помилки, прорахунки, коригують рішення, усувають вплив факторів, що порушують запланований хід виробничого процесу. При цьому не лише перевіряють фактичне використання рішення, а й уточнюють і доповнюють самі рішення, вживають дійових заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Після того, як рішення реалізоване, потрібно оцінити його ефективність. Ефективність системи управлінських рішень можна визначити за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів. При цьому слід враховувати соціальні та психологічні аспекти проблем, оскільки заходи вдосконалення організації праці, виробництва і управління повинні сприяти не тільки збільшенню виробництва товарів, економії живої і уречевленої праці, а й поліпшенню

психологічного клімату, взаємовідносин у колективі, зростанню задоволеності від праці.

При оцінці рішень, поряд з показниками поточної ефективності, доцільно визначати дострокові результати, що впливають з факту прийняття рішень, тобто прогнозувати технічні, економічні, соціально-економічні й екологічні результати рішень, які заплановані.

Ефективний процес прийняття рішення – процес узгодження форми рішення та стилю його прийняття – базується на балансі трьох елементів: логіки, інтуїції та досвіду. Кожен з них важливий для зрозуміння задіяних чинників та формулювання висновків.

У практичній діяльності трапляються псевдорішення, які не несуть конкретного змісту, містять у собі загальну установку, побажання типу «звернути увагу», «вжити необхідних заходів», «посилити вимоги» і т. ін. Зустрічаються також рішення паліативні (на незначний строк поліпшують ситуацію, але не усувають проблеми), а також імпульсивні (прийняті під впливом настрою).

5.2. Контроль виконання управлінського рішення.

Виконання рішення неможливе без здійснення контролю. Контроль виконання рішень є заключною стадією управлінського циклу. Він приймає форму зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення підприємством поставлених цілей.

Основне призначення контролю – це своєчасне виявлення можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також своєчасному прийнятті заходів з їх ліквідації. В процесі контролю першочергові цілі можуть модифікуватися, уточнюватися і змінюватися з урахуванням отриманої додаткової інформації про виконання прийнятих рішень. Тобто основне завдання контролю полягає в тому, щоб своєчасно виявити й спрогнозувати очікувані відхилення від заданої програми реалізації управлінських рішень.

За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдань, сформульованих у рішеннях, але й визначаються причини цих відхилень. Можна виділити й інші функції, які вирішуються за допомогою контролю виконання.

Діагностична функція – головна, ведуча функція контролю. Хто б не перевіряв, які б завдання не ставились, у будь-якому

випадку спочатку потрібно чітко уявити собі істинний стан справ, тобто поставити діагноз.

Орієнтуюча функція проявляється в тому, що ті питання, які частіше контролюються керівником, ніби самі собою набувають особливого значення у свідомості виконавців, направляють їх зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги керівника. Питання, які випадають із поля зору керівника, не вирішуються підлеглими.

Стимулююча функція близька до орієнтуючої, але з нею не співпадає. Якщо орієнтуюча функція контролю при вмілому керівництві тримає в полі зору роботи, то стимулююча націлена на виконання і залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів і в першу чергу резервів людського фактору.

Без *функції зворотнього зв'язку*, яка забезпечує надходження інформації до керівництва про хід виконання поставлених завдань, керівники не зможуть здійснювати управління та вплив на хід робіт.

Виховна (педагогічна) функція. Контроль, якщо він побудований вміло, породжує у виконавців бажання до добросовісної праці.

Коректуюча функція пов'язана з тими уточненнями, які вносяться в рішення на основі матеріалів контролю. Тут складається складна психологічна ситуація: керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого, а насправді останній вже перевіряв на практиці ефективність рішення керівника. Одним словом, контроль вже здійснився, причому за самим надійним критерієм – у відповідності рішення на практиці.

У практиці управління організацією застосовуються такі різновиди контролю:

- попередній – передуює прийняттю кінцевого рішення. Його ціль – надати глибоке обґрунтування рішенню, що приймається;

- поточний, з його допомогою вносяться корективи в процес виконання прийнятих рішень;

- наступний – служить для перевірки ефективності прийняття рішень.

Таким чином, контроль є об'єктивною необхідністю, так як навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть доведені до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджений постійний контроль.

5.3. Етика прийняття управлінських рішень в СКД.

Етичний бік прийняття управлінських рішень є важливим для тих, хто їх приймає.

Ділова етика – містить проблему у своєму предметі, оскільки загальні цілі етики весь час змінюються. Раніше керівництво підприємств вважало, що беззаперечним арбітром у питаннях етики є закон, сьогодні ж стверджувати, що стичним є будь-який вчинок керівництва, який є законним – ризиковано.

Сьогодні етичні проблеми виникають у зв'язку із широким спектром явищ, зокрема: шахрайством, проблемами охорони довкілля, конкуренцією, оплатою праці менеджерів, незаконний збут (махінації), рекламою, здоров'ям та безпекою, зниженням платні, подарунками та проведенням дозвілля в деяких фірмах, ціновою політикою (картелі), спонсорством (тютюнові компанії), постачальниками (запізнення оплати), експортом (до країн з неприйнятними режимами правління), імпортом (з країн, що використовують дитячу працю), науково-дослідницькою діяльністю (генетика).

У сфері управління підприємством кожне рішення має етичний чи моральний вимір, що зумовлює необхідність створення всередині компанії певного етичного клімату, у якому б відбувався процес прийняття рішень. Для забезпечення урахування етичних питань при прийнятті рішень вище керівництво кожного з підприємств – це стосується також громадських та некомерційних організацій – зобов'язане зробити низку практичних кроків з метою створення та забезпечення функціонування етичної основи прийняття рішень.

Багато підприємств мають розроблені етичні кодекси та інструкції, що спрямовують прийняття рішень у складних ситуаціях.

Розробка етичного кодексу є частковим захистом від неетичних рішень, цей письмовий документ дозволяє при потребі звернутися до нього й апелювати, надає працівникам необхідні їм орієнтири. Окрім того, наявність такого кодексу виправдовує винесення суперечливих питань поза межі конкретної робочої групи на рівень підприємства, у випадку, якщо працівник не може вирішити сумнівних моментів зі своїм безпосереднім керівником. А той, від кого залежить прийняття рішення, знатиме, що пізніше його можуть спитати, як той чи інший його вчинок узгоджується з принципами, визначеними в кодексі.



Контрольні питання

1. Основи процесу підготовки управлінських рішень в СКД.
2. Процес підготовки і прийняття рішень.
3. Критерії вибору варіантів управлінських рішень.
4. Прийняття рішень за детермінованих умов та умов ризику.
5. Контроль виконання управлінського рішення.
6. Етика прийняття управлінських рішень в СКД.



Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12.



Тема 6. СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

■▶ *Питання, що розглядаються в темі*

- 6.1. Аналіз ситуації підприємства СКД.
- 6.2. Оцінка реального стану.
- 6.3. SWOT-аналіз.
- 6.4. Стратегічний вартісний аналіз.
- 6.5. Оцінка конкурентної позиції та визначення стратегічних дій.

6.1. Аналіз ситуації підприємства СКД.

Стратегічне планування – динамічний процес, що включає постійну оцінку поточної ситуації і визначення наступного кроку. Це вимагає повного розуміння підприємства і навколишнього середовища, у якому воно функціонує.

Проведення ситуаційного аналізу займає одне з важливих місць в процесі стратегічного планування і включає оцінку слабких і сильних сторін, можливостей і загроз підприємства. З цією метою складається список ключових питань.

Оцінка поточної ситуації дозволяє визначитися з питаннями: куди ми йдемо? де ми зараз? які є варіанти вибору? Для оцінки ситуації підбирається інформація за наступними напрямками: історія розвитку, аналіз завдань і цілей, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливості і загрози. Також важливо оцінити зовнішнє середовище: конкуренцію, потреби споживачів, технологічні тенденції, демографічні зміни. Інформація може бути зібрана шляхом проведення діагностики, опитувань тощо.

Організація і проведення *ситуаційного аналізу* передбачає виконання наступних заходів:

1) Збір інформації для оцінки поточної позиції. Включає вивчення історії розвитку поточної ситуації, суттєвих змін у завданнях, етапів життєвого циклу підприємства, визначення ступеня успішності розвитку підприємства за останній час.

2) Оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Складання списку сильних і слабких сторін діяльності дозволяє розробити стратегічні цілі.

3) Розробка списку можливостей і загроз в діяльності підприємства у майбутньому. Збір інформації про зовнішні впливи: споживачів, конкурентів, соціальних тенденцій, технологій, політики.

4) Перегляд поставлених цілей. Визначення відповідності мети і стану функціонування підприємства, чи можна її розширити або більш чітко сформулювати.

Таблиця 6.1

Етапи ситуаційного аналізу

№	Назва етапу	Зміст
1	Оцінка ефективності просування існуючої стратегії	Включає огляд минулої стратегічної направленості, і визначення логічного взаємозв'язку окремих частин стратегії
2	Проведення SWOT-аналізу	Оцінка основних блоків стратегії – її сильних та слабких сторін. Слабкі сторони важливі, тому що вони представляють джерело підвищеної уваги і вимагають коригуючих дій. Зовнішні сприятливі можливості і загрози варто враховувати, тому що стратегія повинна сприяти нагромадженню позитивних можливостей і захисту від можливих загроз.
3	Оцінка вартісної позиції компанії щодо конкурентів (з використанням ланцюга дії/вартість)	Стратегія повинна підтримувати вартісний фактор на рівні суперників, щоб забезпечити здатність компанії конкурувати.
4	Оцінка конкурентної позиції підприємства та його конкурентної сили	Цей етап визначає позиції підприємства щодо суперників за головними показниками конкурентного успіху. Аналіз конкурентної сили показує, де сильні сторони, а де слабкі.
5	Визначення стратегічних підходів і проблем підприємства	Метою цього етапу є розробка повного стратегічного переліку з використанням ситуаційного, а також галузевого і конкурентного аналізу для розуміння того, наскільки існуюча стратегія відповідає зовнішній і внутрішній ситуації.

6.2. Оцінка реального стану.

Насамперед, необхідно визначити, якої стратегії дотримується підприємство (низькоцінового лідерства, відмінностей від конкурентів, орієнтації на невеликі групи споживачів).

Наступною характеристикою конкурентної ситуації в галузі є ступінь вертикальної інтеграції і географічний масштаб ринку. При цьому слід вивчити стратегію виробництва, маркетингу, фінансів, використання робочої сили. Додатково слід проаналізувати заходи, що можуть забезпечити часткові конкурентні переваги та поліпшити конкурентну позицію.

Найбільш очевидними індикаторами стратегічної діяльності є наступні:

- збільшення чи зменшення розміру ринку, що контролюється підприємством;
- зміна обсягу продажу продукції підприємства, його порівняння з обсягами продажу продукції конкурентів;
- тенденції зміни чистого прибутку підприємства, швидкості повернення інвестицій.

6.3. SWOT-аналіз

Ситуаційний, чи «SWOT (CBOT)-аналіз» може здійснюватися як для підприємства в цілому, так і для окремих напрямів його діяльності. Результати аналізу використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу.

SWOT – це акронім слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози).

Після виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей встановлюється ланцюг зв'язків між ними, який використовується для формування стратегії підприємства.

Таблиця 6.2

Складові SWOT-аналізу

Складова SWOT	Визначальні фактори
Сильні сторони (S):	Чітко виявлена компетентність. Знання галузі та вимог ринку
	Наявність стабільних джерел фінансування
	Висока конкурентоспроможність
	Розуміння потреб споживачів
	Позиція лідера на ринку
	Чітко сформульована стратегія

<i>Складова SWOT</i>	<i>Визначальні фактори</i>
	<p>Економія на масштабах виробництва, конкуренто-спроможні ціни</p> <p>Власна унікальна технологія, високі виробничі потужності</p> <p>Кваліфікованість персоналу</p> <p>Налагоджена система делегування</p> <p>Налагоджена система маркетингу та збуту. Ефективна реклама</p>
<i>Слабкі сторони (W):</i>	<p>Проблеми з фінансуванням</p> <p>Недостатність фінансів, необхідних для зміни стратегії, недостатнє володіння ринковою ситуацією</p> <p>Відсутність аналізу інформації про потреби споживачів</p> <p>Пасивна участь у розвитку ринку</p> <p>Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність у її реалізації</p> <p>Висока вартість продукції у порівнянні з основними конкурентами</p> <p>Застарілі технологія й устаткування</p> <p>Втрата глибини і гнучкості керування. Звільнення ключових працівників та спеціалістів</p> <p>Недосконала політика просування продукції</p>
<i>Можливості (O):</i>	<p>Можливість збільшення частки ринку</p> <p>Оптимізація асортименту</p> <p>Сприятливі взаємовідносини з конкурентами</p> <p>Можливість виходу на зовнішні ринки</p> <p>Сприятливе зрушення в курсах валют</p> <p>Доступність ресурсів</p> <p>Ослаблення обмежень у законодавстві</p> <p>Підвищення стабільності в галузі та господарських суб'єктів на ринку</p>
<i>Загрози (T):</i>	<p>Уповільнення росту ринку, несприятливі демографічні зміни</p> <p>Збільшення продажів товарів-замінників, різка зміна смаків і погреб покупців</p> <p>Жорсткість конкуренції</p> <p>Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості</p> <p>Несприятливе зрушення в курсах валют. Коливання на валютному ринку</p> <p>Посилення вимог постачальників</p> <p>Законодавче регулювання ціни</p> <p>Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу</p>

Для встановлення зв'язків складається матриця SWOT (рис. 6.1). Ліворуч виділяються два розділи (сильні і слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці виділяються два розділи, до яких вносяться усі виявлені можливості і загрози.

	Можливості 1. 2.	Загрози 1. 2.
Сильні сторони 1. 2.	Поле «Сили і Можливості»	Поле «Сили і Загрози «
Слабкі сторони 1. 2.	Поле «Слабкість і Можливість»	Поле «Слабкість і Загрози»

Рис. 6.1. Матриця SWOT

Для успішного застосування методології SWOT важливо вміти не тільки розкривати загрози і можливості, але й оцінювати їх з позиції важливості для підприємства.

SWOT – аналіз може бути проведений по підприємству в цілому, товарній лінії чи конкретному товару.

6.4. Стратегічний вартісний аналіз.

Один з найбільш чітких індикаторів ситуації підприємства – її цінова позиція стосовно конкурентів. Особливо це відноситься до галузей зі слабо диференційованим виробництвом. Розбіжності у витратах конкурентів можуть виникати на підставі різниць у:

- цінах на сировину, комплектуючі матеріали, електроенергію тощо;
- базових технологіях, віці устаткування;
- внутрішній собівартості через різні розміри виробничих одиниць, кумулятивний ефект випуску, рівні продуктивності, різні умови оподаткування, рівні організації виробництва;
- чутливості до інфляції та змін курсів валют;
- транспортних витратах тощо.

Стратегічний вартісний аналіз заснований на відносній вартісній позиції підприємства у порівнянні з його конкурентами. Первинним аналітичним підходом до такого аналізу є побудова вартісного ланцюга за поступовими операціями, що показує формування вартості від моменту придбання сировини до

формування ціни продажу. Виділяють три головних області в ланцюзі операції – витрати, де можливі найбільші розходження для конкуруючих фірм: 1) область постачання; 2) ринки збуту; 3) власне внутрішня діяльність підприємства. Якщо підприємство втрачає конкурентноздатність в одній з частин ланцюга, воно може відновити її за рахунок зміни в інших частинах.

6.5. Оцінка конкурентної позиції та визначення стратегічних дій.

Загальний аналіз конкурентної позиції і конкурентної сили підприємства забезпечує прийняття рішень на базі отримання відповідей на наступні питання:

- наскільки сильною є конкурентна позиція фірми;
- яку зміну конкурентної позиції можна очікувати при дотриманні стратегії підприємства;
- який перелік конкурентних переваг підприємства;
- яка можливість захищати свою позицію з урахуванням галузевих змін, конкурентного тиску і передбачуваних дій конкурентів.

Фактори, що використовуються для оцінки тенденцій чи посилення слабких конкурентних позицій підприємства, наведені в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Ознаки сили і слабкості в конкурентній позиції підприємства

<i>Ознаки сили</i>	<i>Ознаки слабкості</i>
Важливі конкурентні переваги	Відсутність конкурентних відмінних переваг
Велика частка ринку або лідерство на ринку	Втрати на ринку щодо головних суперників
Послідовна чи відмінна стратегія	Відсутність чіткої стратегії розвитку
Зростання кількості споживачів	Погіршення іміджу
Перебування у фаворитній стратегічній групі	Перебування у стратегічній групі, що втрачає позиції
Концентрація на ринкових сегментах, які швидко розвиваються	Слабка робота в областях з найбільшим ринковим потенціалом
Цінова перевага	Висока собівартість продукції
Висока прибутковість	Низька дохідність
Високе маркетингове мистецтво	Низька якість продукції
Достатні технологічні та інноваційні здібності	Пізнє врахування виникаючих загроз
Висока ініціативність, підприємницький підхід до складних ситуацій	Втрати у порівнянні з конкурентами

Для оцінки конкурентної позиції фірми використовуються бальні оцінки за ключовими факторами успіху.

Загальне правило: підприємство повинно підтримувати свої конкурентні сильні сторони і захищати та знижувати свої слабкі сторони.

Якщо підприємство має важливі конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, тоді можна будувати свою стратегію саме на цьому.

Сутність моделі полягає в тому, що в центрі уваги фірми стоїть не лише задоволення потреб покупців, але й конкуруючих сил ринку. М. Портер виділив 5 рухомих сил конкуренції:

- 1) сильна позиція постачальників;
- 2) загроза з боку конкурентів;
- 3) сильна позиція покупців;
- 4) внутрішньогалузева конкуренція;
- 5) загроза з боку продуктів-субститутів (замінників).

Для отримання прибутку вище середнього підприємство повинно мати сильну позицію відносно конкурентів. Можливостями для захисту сильної позиції є: витрати на виробництво товару, незамінність цього товару з точки зору споживача та частка ринку, якою володіє підприємство.

М. Портер прийшов до наступного висновку: великі фірми зі значною часткою ринку та невеликі спеціалізовані підприємства мають значний шанс досягти потрібного рівня рентабельності. У зв'язку з цим, підприємствам, які не мають засобів або можливостей для досягнення лідерства на ринку, рекомендується сконцентрувати свою роботу на певному сегменті та нарощувати там переваги відносно конкурентів.

Останнім етапом ситуаційного аналізу є ідентифікація важливих стратегічних підходів, які дозволяють сформулювати план дій підприємства. Вони повинні орієнтуватися на проведений ситуаційний аналіз і відповідати на наступні питання:

- чи адекватна існуюча стратегія рушійним силам у галузі?
- наскільки існуюча стратегія пов'язана з майбутніми галузевими факторами успіху?
- наскільки захищена існуюча стратегія від конкурентних сил у майбутньому?
- чи здатна існуюча стратегія адекватно захистити підприємство від зовнішніх загроз та внутрішніх слабкостей?
- чи слід очікувати активних дій з боку конкурентів?
- чи потрібні додаткові дії для поліпшення вартісної позиції підприємства, поліпшення конкурентної позиції?



Контрольні питання

1. Сутність ситуаційного підходу.
2. Методологічні аспекти ситуаційного підходу.
3. Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації.
4. Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту.
5. Етапи ситуаційного аналізу.
6. Аналіз ситуації підприємства СКД.
7. Оцінка реального стану.
8. SWOT-аналіз.
9. Стратегічний вартісний аналіз.
10. Оцінка конкурентної позиції та визначення стратегічних дій.



Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12.



Тема 7. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СКД

■▶ Питання, що розглядаються в темі

7.1. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.

7.2. Переваги стратегічного підходу до управління в СКД.

7.3. Процес прийняття стратегічних рішень.

7.1. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.

Тільки чітко уявляючи місце свого підприємства на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатись, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього добиватися, які перспективи у фірмі, які перспективи має підприємство, які є можливості і як ними скористатися?

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

Існують різні підходи до визначення стратегій, стратегічного менеджменту та планування.

Б. Тейлор визначає стратегію як:

- систему всеохоплюючого контролю, що пов'язана з формуванням і розподілом ресурсів;
- спосіб для впровадження нововведень;
- форму стратегічного управління для зміцнення організації, кваліфікаційного потенціалу кадрів;
- форму вирішення конфліктних ситуацій між групами інтересів як всередині бізнесу, так і за його межами;
- системну методологію дослідження майбутнього.

Стратегією також називають детальний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її мети.

Стратегії поділяють на загальні та специфічні. Перші охоплюють генеральні, ключові напрями розвитку організаційної системи, вони визначають генеральну лінію майбутньої поведінки

підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. Це досягається в умовах сегментації ринку, різних видів стратегічних зон господарювання (базових і диверсифікованих). Специфічні стратегії охоплюють напрями розвитку підсистем організаційної системи. Вони забезпечують реалізацію загальної стратегії підприємства.

7.2. Переваги стратегічного підходу до управління в СКД.

Підприємство може потрапити до кризи, якщо не передбачити обставин, які змінилися, і не відреагувати на них вчасно. Така криза може статися, якщо обставини зміняться надто швидко, і підприємство зможе відреагувати не на останні, а на передостанні зміни. Судячи з результатів дослідження, саме ті підприємства, які довгий час функціонують у своїй галузі і займають в ній провідне становище, найшвидше реагують на зміну зовнішніх факторів.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств.

Перевагами стратегічного підходу є:

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

7.3. Процес прийняття стратегічних рішень.

Організаційне рішення визначає вибір, який має зробити керівник для того, щоб виконати покладені на нього обов'язки. Мета організаційного рішення полягає у забезпеченні просування підприємства до поставлених стратегічних цілей.

Серед організаційних рішень, як правило, виділяють запрограмовані і незапрограмовані. Перші з них мають найвищий

рівень структуризації. Наприклад, фінансовий директор приймає рішення про інвестування надлишку готівки у ті цінні папери, які забезпечують найвищий рівень доходності. У цьому випадку критерій вибору є запрограмованим, оскільки таке рішення дозволить добре виконати свої обов'язки. Незапрограмовані рішення мають низький рівень структуризації і приймаються тоді, коли важко передбачити усі наслідки.

Запрограмовані рішення – це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблеми. Як правило, у цих випадках число альтернатив обмежене і вибір повинен бути зроблений в межах напрямів що визначені динамікою розвитку підприємства.

Характеристики незапрограмованих рішень передбачають слабку структуру, що зумовлена браком інформації, незатверджену процедуру та відсутність цілей або завдань.

На практиці переважна більшість стратегічних рішень є запрограмованими, що певною мірою полегшує аналіз ризиків, дозволяє побачити результати попередньо прийнятих рішень, адекватно оцінити логіку мислення людини, яка приймає стратегічне рішення.

У багатьох випадках управлінське рішення за своєю природою є *компромісним рішенням* – тобто вибором такої альтернативи, яка мінімізує потенційні ризики та негативні наслідки.

Найважливішим критерієм ефективності стратегічних управлінських рішень є якість управлінського рішення.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення.

Якість управлінського рішення може оцінюватися за наступними показниками:

– показник ентропії, що характеризує кількісну невизначеність проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, тоді ентропія наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми вимірюються кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

– ступінь ризику вкладення інвестицій;

– імовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів виконання;

- ступінь адекватності (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

Виділяють такі види базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації та скорочення. У межах обраної базової стратегії можливі кілька напрямів дій, які називають стратегічними альтернативами.

До ключових факторів, які враховуються при обиранні стратегії, відносять наступні:

Стан галузі й позиція на ній підприємства – відіграють вирішальну роль при виборі стратегії зростання підприємства. Провідні підприємства мають прагнути максимально використати можливості, створені завдяки їх лідируючій позиції, і закріпити такі позиції. Фірми-лідери залежно від стану галузі мають обирати різні стратегії зростання. Наприклад, якщо галузь занепадає, треба робити ставку на стратегію диференціації, якщо галузь розвивається – обирати стратегію концентрованого чи інтегрованого зростання.

Слабкі підприємства мають поводитись інакше й обирати стратегії, які сприятимуть посиленню їх позиції на ринку. Якщо таких стратегій немає, доведеться залишити галузь.

Цілі підприємства – визначають унікальність та оригінальність вибору стратегії підприємства. У цілях відображено, чого прагне підприємство. Якщо, наприклад, інтенсивний розвиток підприємства не є метою, тоді, відповідно, не може бути обрана і стратегія зростання.

Інтереси і ставлення вищого керівництва – відіграють значну роль у виборі стратегії. Керівництво може бути схильним до ризику чи, навпаки, уникати ризику, і таке ставлення може бути вирішальним у виборі стратегії. Особисті симпатії чи антипатії керівництва також можуть досить сильно впливати на вибір стратегії. Наприклад, підприємство може взяти курс на диверсифікацію чи поглинання іншого підприємства лише через особисті інтереси або з метою доведення певним особам власної переваги.

Фінансові ресурси підприємства – істотно впливають на вибір стратегії, так як будь-яка поведінка підприємства потребує значних фінансових витрат.

Кваліфікація персоналу – є досить сильним обмежуючим фактором при виборі стратегії. Без кваліфікованого персоналу

керівництво не може обирати ті стратегії діяльності, які потребують глибоких знань і високої кваліфікації її виконавців.

Зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій – створюють певну інерційність у розвитку. Неможливо повністю відмовитись від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з обранням нових стратегій. Тому, вибираючи нові стратегії, необхідно враховувати, що певний час ще діятимуть зобов'язання за передніми роками, які відповідно стримуватимуть і дещо змінюватимуть можливості реалізації нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища – істотно впливає на вибір стратегії. Іноді виникають ситуації, коли підприємство так сильно залежить від постачальників чи споживачів продукції, що не може вибрати стратегію, виходячи лише з можливостей як найповнішого використання власного потенціалу.

Фактор часу – обов'язково враховується при виборі стратегії. Підприємство може реалізувати стратегію лише у ті моменти й терміни, коли з'являється для цього можливість.

Далекоглядний розробник стратегії більше орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем фірми.

Останнім часом досить популярним експертним методом при виборі стратегії діяльності є *метод складання сценаріїв*.

Метод написання сценарію – це опис логічно послідовного процесу, виходячи з конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляються на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання. Сценарій за своєю описовістю є акумулятором вхідної інформації, на основі якої повинна будуватися робота з впровадження досліджуваної стратегії. Тому сценарій у готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв дуже часто використовують «дерево цілей», яке призначається для аналізу систем, об'єктів, процесів, в яких можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів.

При побудові «дерева цілей» необхідно зазначити три умови:

1) відгалуження, що виходять з однієї вершини, мають складати замкнену множину;

2) відгалуження, що виходять з однієї вершини, повинні взаємно виключати одна одну, тобто не може бути часткового співпадіння об'єктів, представлених двома різними гілками;

3) кожна вершина є ціллю для всіх своїх відгалужень.

Точка розгалуження називається *вершиною*. З кожної вершини має виходити не менше двох гілок.

Відповідно до місії підприємства, його основних цілей після розгляду всіх сценаріїв розвитку подій воно може сформулювати та обрати відповідні стратегії діяльності.

Методи колективних експертних оцінок базуються на принципі, що при колективному мисленні точність результату є вищою з наявністю більш продуктивних ідей.

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури – колективного прийняття рішень.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширеним методом колективної підготовки управлінських рішень є «мозковий штурм» або «мозкова атака».

«Мозковий штурм» – найбільш відомий і розповсюджений прийом генерування нових ідей шляхом творчої співпраці групи спеціалістів.

Метод «мозкової атаки» характеризується колективною генерацією ідей з творчим розв'язанням проблеми. «Мозкова атака» – це вільний, неструктурований процес генерування ідей, які вільно висловлюють учасники зборів. У результаті формується список, де всі пропозиції структуруються за відповідними параметрами, обмеженістю та результативністю.

Існують різноманітні модифікації «мозкового штурму»: індивідуальний, масовий, подвійний тощо.

У міжнародній практиці широко використовуються такі експертні методи як журі експертів-виконавців, опитування продавців, оцінка покупців і метод Дельфи, огляд і опитування.

Журі експертів-виконавців. Згідно з цим методом, декілька менеджерів збираються та здійснюють прогноз, що базується на об'єднанні їх думок. Переваги цього методу – простота та низька ціна. Головним недоліком є те, що прогноз необов'язково базується на фактах.

Опитування продавців (дистриб'юторів). Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів). Оскільки продавці перебувають у постійному контакті з клієнтами, вони часто мають можливість досить точно передбачити обсяг продажу. Перевагою цього методу є відносно

низька ціна та простота. Головним недоліком є те, що торговельний персонал може бути необ'єктивним, особливо тоді, коли їх блага залежать від величини комерційного прогнозу (наприклад, завищення прогнозу може бути вигідним дистриб'ютору, оскільки він може отримати вищий статус і додаткові пільги).

Оцінка покупців (клієнтів). Цей метод схожий на попередній, за винятком того, що опитування проводиться для оцінки, що саме та скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднуються з метою отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацьовує тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечують вагомий відсоток від загального продажу. Недоліки полягають у тому, що покупця (клієнта) важко зацікавити так, щоб він докладав значні зусилля для реалізації цього методу; крім того, метод оцінок покупців не дозволяє підключати до опитування нових покупців (клієнтів).

Метод Дельфи. Цей метод розробив математик О. Хельмер. Сутність цього методу полягає у проведенні анкетних опитувань фахівців з певної проблеми. Отримані анкетні дані статистично обробляються, формується діапазон думок експертів, що відбиває їх колективну думку з приводу вибору оптимальної стратегії діяльності підприємства.

Метод Дельфи - це спосіб отримання узгодженої думки експертів шляхом багатотурової процедури анкетування. Згідно з цим методом вибирається група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу - вони навіть можуть не знати один одного. Членів комісії просять (як правило, за допомогою надсилання анкет) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені та зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації, члени комісії заново продумують результати ранніх відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура продовжується до моменту досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно змінюватися. Метод Дельфи є відносно недорогим і комплексним.

Огляд й опитування. Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляд й опитування - це форми здійснення вибірки, яка

призначена представляти чисельніше населення. Потенційним недоліком цього методу є те, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує все населення. Цей метод зазвичай супроводжується середніми витратами та середньою складністю.

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



Контрольні питання

1. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.
2. Переваги стратегічного підходу до управління в СКД.
3. Обґрунтування мети, місії, цілей та завдань у процесі стратегічного управління організацією СКД.
4. Характеристика етапів процесу стратегічного управління: планування, аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.
5. Сутність реалізації стратегії організацією СКД.
6. Характеристики стратегічно орієнтованої організації СКД.



Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12.



Тема 8.
МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
У ПРОГНОЗУВАННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

■▶ Питання, що розглядаються в темі

8.1. *Методи прийняття рішень щодо прогнозування розвитку підприємства соціокультурної сфери.*

8.2. *Прогнозування на основі пропорційних залежностей.*

8.3. *Прогнозування фінансової діяльності підприємства СКС.*

8.4. *Оцінка ефективності моделей прогнозування.*

8.1. Методи прийняття рішень щодо прогнозування розвитку підприємства соціокультурної сфери.

Прогнозування – це наукове виявлення імовірних шляхів та результатів розвитку соціально-економічних явищ та процесів на підставі аналізу тенденцій розвитку. Прогнозування поширюється на такі явища та процеси, управління якими (а отже і планування) або зовсім неможливе, або можливе у досить вузькому діапазоні.

Завданням прогнозування є:

– виявлення імовірних шляхів та результатів найближчого або більш віддаленого розвитку соціально-економічних явищ на базі реальних процесів дійсності;

– розробка оптимальних тенденцій розвитку із врахуванням складеного прогнозу та оцінка прийнятого рішення з позицій його наслідків у періоді, що прогнозується.

Процес прогнозування, що базується на математично-статистичних методах, містить два етапи.

На *першому етапі* здійснюється узагальнення даних, що спостерігаються протягом довготривалого періоду та побудується математично-статистична модель. На *другому етапі* на базі статистичних закономірностей та за допомогою побудованої математично-статистичної моделі визначається значення ознаки, яка прогнозується, обирається оптимальна тенденція розвитку та оцінюється рішення з позицій його наслідків у періоді, що прогнозується.

За часом виділяють: оперативні, короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози.

За функціональною ознакою виділяють нормативний та пошуковий прогнози. *Нормативний* прогноз призначений для зазначення можливих шляхів та строків досягнення заданого, бажаного кінцевого стану об'єкту, що прогнозується.

Пошуковий прогноз не орієнтується на поставлену мету, а розглядає можливі напрями майбутнього розвитку об'єкта, що прогнозується. На практиці обидва прогнози використовуються одночасно.

Кожен керівник приймає певне рішення стосовно об'єкту, що прогнозується на підставі отримання певних спрогнозованих показників. Також кожне підприємство використовує ті методи прогнозування, що є найбільш прийнятними для його діяльності, для тієї чи іншої ситуації. Тому, використання моделей та методів прогнозування стає першочерговим завданням у прийнятті рішень відносно введення в дію будь-якого проекту.

Більшість кількісних методів прогнозування базується на використанні статистичної інформації, представленої у вигляді рядів динаміки.

Головна ідея аналізу рядів динаміки полягає у побудові тренду на основі минулих даних і наступній екстраполяції цієї лінії у майбутнє. Перевага цього методу полягає у тому, що він базується на цифрових даних, а не на думці експерта. Аналіз часових рядів доцільно використовувати тоді, коли в наявності є достатній обсяг статистичної інформації, а зовнішнє середовище досить стабільне.

Недоліком можна вважати те, що головне припущення, яке приймається при застосуванні аналізу рядів динаміки, може бути помилковим – майбутнє, насправді, може бути несхожим на минуле.

До кількісних методів прогнозування належать дві підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. Методи *екстраполяції* – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. До методів *моделювання* належать прийоми структурного, сітьового та матричного моделювання.

Першим елементом успішного прогнозування є вибір часового ряду. При цьому потрібно керуватися наступними правилами:

- 1) часовий ряд включає результати спостережень починаючи від першого і до останнього;

2) усі часові проміжки між елементами часового ряду повинні мати однакову тривалість – не варто включати в один ряд дані за декади та місяці;

3) спостереження фіксуються в один і той самий момент кожного часового періоду. Наприклад, формуючи часовий ряд на основі щотижневих результатів, потрібно фіксувати дані в певний день тижня;

4) пропуск даних у часовому ряді не допускається.

Розглянемо найпростіші та найпоширеніші способи отримання прогнозу на наступні періоди за допомогою часових рядів.

Наведені методи рухомого середнього й експоненційного згладжування належать до прийомів трендового аналізу. *Тренд* – це тривала тенденція зміни економічних показників у часі. Під час розробки моделей прогнозування тренд є основною складовою прогнозованого часового ряду, на який вже накладаються інші складові.

Для стратегічного аналізу корисними є також методи прогнозування за допомогою регресійного аналізу.

Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, яке використовується для визначення залежної змінної. Один раз визначені взаємозв'язки вважаються усталеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних.

8.2. Прогнозування на основі пропорційних залежностей.

Однією з очевидних особливостей діючої комерційної організації як системи є певним чином погоджена взаємодія її окремих елементів. Оскільки багато сторін діяльності підприємства можуть бути описані за допомогою кількісних оцінок, подібна узгодженість розповсюджується і на зазначені оцінки. Це означає, що багато показників, навіть не будучи взаємопов'язаними між собою формалізованими алгоритмами, все одно змінюються в динаміці узгоджено. Очевидно, що якщо певна система знаходиться в стані рівноваги, то окремі її елементи не можуть діяти хаотично.

Друга характеристика – інерційність – полягає в тому, що якщо підприємство працює стабільно, то незмінними є кількісні характеристики постійних технологічних процесів і комерційні

зв'язки. Так, якщо частка собівартості продукції в загальній виручці склала 70 %, то немає підстав вважати, що в наступному періоді значення цього показника значно зміниться.

Подібні факти господарського життя є основою для розробки і широкого використання методу прогнозування, відомого як метод пропорційних залежностей показників. Даний метод полягає у тому, що можна визначити деякий показник, що є найбільш важливим з позиції характеристики діяльності компанії, який завдяки такій властивості міг би бути використаний як базовий для обчислення прогнозних значень інших показників в тому розумінні, що вони «прив'язуються» до базового показника за допомогою найпростіших пропорційних залежностей. В якості базового показника найчастіше використовується або виручка від реалізації, або собівартість реалізованої продукції. Обґрунтованість даного вибору знаходить підтвердження при вивченні динаміки та взаємозв'язку інших показників, що описують інші сторони діяльності підприємства.

Послідовність процедур даного методу наступна:

1) визначається базовий показник A (наприклад, виручка від реалізації продукції);

2) визначаються похідні показники, прогнозування яких є цікавими для менеджера (в тому числі до них можуть відноситися показники бухгалтерської звітності в тій чи іншій номенклатурі статей, оскільки саме звітність є формалізованою моделлю, що дає досить об'єктивне уявлення про економічний потенціал компанії). Як правило, необхідність виділення того чи іншого показника визначається його значимістю у звітності;

3) для кожного похідного показника B встановлюється вид його залежності від базового показника: $B=F(A)$. Частіше всього залежність може встановлюватися одним з двох способів: а) значення B встановлюється у відсотках до A (наприклад, на основі експертних оцінок); б) шляхом вивчення динаміки даних отримується найпростіша регресійна залежність (лінійна) B від A . До складу похідних показників, можуть входити і такі, які не обов'язково пов'язані формалізованими залежностями з базовим показником, а визначаються деякими іншими умовами;

4) при розробці прогнозної звітності перед усім складається прогнозний варіант звіту про прибутки та збитки, що є одним з вихідних показників для розроблюваного балансу;

5) при прогнозуванні балансу розраховуються перед усім, очікувані значення його активних статей, що стосуються пасивних

статей, то робота з ними закінчується за допомогою методу балансової ув'язки показників, а саме: частіше всього виникає необхідність у зовнішніх джерелах фінансування;

б) власне прогнозування здійснюється в ході імітаційного прогнозування, коли при розрахунку варіюють темпами зміни базового показника і незалежних факторів, а його результатом є побудова декількох варіантів прогнозованої звітності. Вибір найкращого з них і використання в подальшому в якості орієнтиру здійснюються вже за допомогою неформалізованих критеріїв.

Описаний метод заснований на припущенні, що:

- значення більшості статей балансу і звіту про прибутки та збитки змінюються прямопропорційно обсягу реалізації;
- рівні статей, що змінюються, і співвідношення між ними є пропорційними (наприклад, рівень виробничих запасів на момент аналізу і прогнозування є оптимальним).

8.3. Прогнозування фінансової діяльності підприємства СКС.

Підприємства, зазвичай, базують свої операційні плани на наборі прогнозних фінансових звітів. Процес планування починається з прогнозу обсягів продажу на наступні п'ять років. Потім визначаються необхідні активи для підтримки цільового рівня обсягів продаж та приймається рішення щодо джерел фінансування необхідних активів. На цій стадії можливо спроектувати баланс підприємства та звіти про доходи, дивіденди на акцію та прибутки на акцію, визначити також значення ключових коефіцієнтів.

Прогноз продажу – прогноз обсягу продукції і ціни продажу на деякий майбутній період. Звичайно базується на останніх трендах продаж з врахуванням прогнозу економічного стану регіону, ринку, країни тощо.

Прогноз обсягів продажу найчастіше починається з огляду величини продажу за минулі 5-10 років.

Важливим аспектом прогнозування є оцінка потреб у зовнішніх джерелах фінансування, в якому використовується *метод проєктованого фінансового звіту та формалізований метод.*

Будь-який прогноз фінансових вимог включає:

- визначення розміру необхідних грошових коштів протягом даного періоду;
- визначення тієї частини цих коштів, які будуть утворені з внутрішніх джерел протягом такого самого періоду;

- віднімаючи утворені кошти від необхідних визначається потреба у зовнішніх джерелах фінансування.

Метод проєктованого фінансового звіту передбачає проєктування потреби у активах на поточний період та проєктування зобов'язань (пасивів) і власного капіталу, що будуть утворені за нормальних умов функціонування. Після цього віднімається сума спроєктованих пасивів та капіталу від необхідних активів для визначення додатково необхідних фондів.

8.4. Оцінка ефективності моделей прогнозування.

Помилка прогнозу – це різниця між прогнозним і фактичним значеннями. Незалежно від використаної моделі важливо оцінити її ефективність з точки зору точності і в ідеалі помилки прогнозу повинні бути зведені до мінімуму.

При розробці моделі прогнозування статистичні дані відіграють важливу роль. В ідеалі бажано мати велику кількість даних за значний період часу, щонайменше за 4-5 років. Крім того, дані, що використовуються, повинні бути «типовими» з точки зору ситуації.

Перш ніж використовувати модель для складання реальних прогнозів, її необхідно перевірити на об'єктивність, для того щоб забезпечити точність прогнозів. Цього можна досягнути декількома шляхами:

1) визначити на основі яких історичних даних створюється модель, потім фактичні дані порівняти з відповідними оцінками, отриманими за допомогою даної моделі. Розбіжності між двома значеннями покажуть, як модель проявить себе при визначенні майбутніх значень. Але при цьому існує імовірність того, що ступінь точності прогнозування буде викривленою, так як модель в середині діапазону даних проявить себе краще, ніж на часових періодах за межами діапазону;

2) результати моделі порівняти з фактичними значеннями, коли ті виявляються. Після отримання фактичних даних можна перевірити точність моделі. Недоліком такого підходу є те, що перевірка моделі може зайняти багато часу;

3) щоб врахувати недоліки, описані в перших двох пунктах, необхідно розробити модель прогнозування виходячи з обмеженого набору історичних даних. Такого роду перевірка більш реальна, так як вона фактично моделює прогнозну ситуацію. Недолік такого методу полягає в тому, що самі останні,

отже, і найбільш значимі показники виключені з процесу формування вихідної моделі.

Після перевірки такої моделі для зменшення очікуваних помилок необхідно вносити зміни у вже існуючу модель. Такі зміни вносяться протягом всього часу, коли модель використовується у реальному житті.



Контрольні питання

1. Методи прийняття рішень щодо прогнозування розвитку підприємства соціокультурної сфери.
2. Стратегічні і поточні прогнози.
3. Методи прогнозування у СКД та їх характеристика.
4. Прогнозування на основі пропорційних залежностей.
5. Прогнозування фінансової діяльності підприємства СКС.
6. Оцінка ефективності моделей прогнозування.



Література: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Спеціалізація робіт та виробниче кооперування визначає принцип управління:

- а. Централізація;
- б. Єдність дій;
- в. Розподіл праці;
- г. Повноваження і відповідальність.

2. Форма організації повинна бути пристосована до безперервного здійснення зв'язків, зазначає принцип:

- а. Організаційна відповідність;
- б. Чіткість політики, стратегій, цілей;
- в. Достатність достовірної інформації;
- г. Гнучкість управління.

3. Виберіть правильне визначення управлінського рішення:

а. Процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроектованій ситуації;

б. Це вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації;

в. Це результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей системи управління;

г. Правильної відповіді не має;

д. Всі відповіді правильні.

4. Забезпечення найбільш повної активізації окремих виконавців для досягнення сформульованих у рішенні цілей є функцією:

- а. Координуюча;
- б. Мобілізуюча;
- в. Скеровуюча.

5. За функціональним змістом управлінські рішення поділяють на:

а. Організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі;

- б. Загальні, спеціальні;
- в. Стратегічні, тактичні, оперативні.

6. Рішення, що базуються на аналогії з минулими успішними діями називаються:

- а. Організаційні рішення;
- б. Інтуїтивні рішення;
- в. Адаптаційні рішення;
- г. Раціональні (аналітичні);
- д. Засновані на суб'єктивних судженнях.

7. Здатність системи переходити з одного стану в інший це:

- а. Поведінка;
- б. Рівновага;
- в. Стійкість;
- г. Адаптація.

8. Проблеми в яких одна частина взаємозв'язків виражена кількісно, а інша – якісно називається:

- а. Добре структуровані;
- б. Неструктуровані;
- в. Слабоструктуровані.

9. Дати означення наступних вимог до управлінських рішень:

- а. Наукова обґрунтованість;
- б. Цілеспрямованість;
- в. Кількісної визначеності;
- г. Всі відповіді правильні.

10. Передача відповідальності з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень визначається підходом до прийняття рішень:

- а. Централізованим;
- б. Децентралізованим;
- в. Індивідуальним;
- г. Колективним.

11. Оцінка рішень являє собою:

- а. Правило порівняння і вибору альтернатив;
- б. Формування групи показників;
- в. Формування множини альтернатив.

12. Яскраво виражені комунікаційні відношення характерні структурі:

- а. Ланцюговій;
- б. Функціональній;
- в. Ієрархічній;
- г. Зірковій.

13. Внесення коректив у процес виконання рішення є завданням контролю:

- а. Попереднього;
- б. Поточного;
- в. Наступного.

14. Беззбитковість – це такий стан діяльності підприємства, при якому:

- а. Доходи перевищують витрати;
- б. Доходи менше витрат;
- в. Доходи рівні витратам.

15. Витрати, величина яких не змінюється при зміні обсягу виробництва називаються:

- а. Змінними;
- б. Постійними;
- в. Середніми.

16. Маржинальний дохід це:

- а. Різниця між виручкою від реалізації та сукупними витратами;
- б. Різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами;
- в. Різниця між виручкою від реалізації та постійними витратами.

17. При зміні обсягу виробництва постійні витрати на одиницю продукції:

- а. Не змінюються;
- б. Зменшуються;
- в. Збільшуються.

18. Стандартизація варіантів рішень за часом, передбачає приведення часу реалізації проекту до:

- а. Середнього терміну реалізації;
- б. Коротшого терміну реалізації;
- в. Довшого терміну реалізації.

19. Сума грошових потоків приведених на початок інвестування називається:

- а. Приведеною вартістю;
- б. Теперішньою вартістю;
- в. Майбутньою вартістю.

20. Чиста приведена вартість це:

- а. Різниця між дисконтованим грошовим доходом від інвестиційного проекту та інвестиційними витратами;
- б. Різниця між доходом від інвестиційного проекту та інвестиційними витратами.

21. Строк окупності інвестицій це:

- а. Період часу, необхідний для повернення вкладених коштів;
- б. Період часу, за який доходи покривають витрати на реалізацію інвестиційних проектів;
- в. Всі відповіді вірні;
- г. Правильної відповіді немає.

22. Виберіть правильне твердження:

- а. Чим більший ризик, тим менше ставка дисконту;
- б. Чим більший термін реалізації проекту, тим більше ставка дисконту;
- в. Зміна рівня інфляції не впливає на зміну ставки дисконту.



ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Поняття «управлінське рішення» в СКС.
2. Принципи управління як основа управлінських рішень.
3. Вимоги до прийняття управлінських рішень в соціокультурній діяльності.
4. Функції управлінських рішень.
5. Класифікація управлінських рішень.
6. Прийняття управлінських рішень в СКД.
7. Умови та рівні прийняття управлінських рішень.
8. Процес прийняття управлінських рішень.
9. Роль керівника в процесі прийняття управлінських рішень.
10. Застосування сучасних інформаційних технологій в процесі прийняття управлінських рішень в соціокультурній сфері.
11. Розподіл відповідальності при організації розробки управлінських рішень в СКД
12. Основні поняття системного аналізу
13. Поняття «система»
14. Основні закономірності теорії систем
15. Поняття системного аналізу та передумови його застосування при вирішенні управлінських проблем в соціокультурній діяльності.
16. Процес системного аналізу управлінських проблем.
17. Особливості застосування системного аналізу при вирішенні управлінських проблем в СКД.
18. Методології в системі розрахунків, прийняття і реалізації управлінських рішень в СКД.
19. Сутність методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень.
20. Класифікація методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень.
21. Евристичні методи в прийнятті управлінських рішень.
22. Методи групової роботи і методи індивідуальної роботи.
23. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень в економічній сфері.
24. Прийоми й методи економічного аналізу.
25. Багатоаспектний підхід до прийняття управлінських рішень.
26. Сутність, завдання, умови розвитку цільового підходу до прийняття управлінських рішень в СКД.

27. Види програм.
28. Характеристика комплексної програми.
29. Процес формування програми.
30. Єдність і відмінність планів і програм.
31. Методика розробки комплексних соціокультурних програм.
32. Життєвий цикл цільових комплексних; програм.
33. Соціальна ефективність програм.
34. Економічна ефективність програм.
35. Екологічна ефективність програм.
36. Основи процесу підготовки управлінських рішень в СКД.
37. Процес підготовки і прийняття рішень.
38. Критерії вибору варіантів управлінських рішень.
39. Прийняття рішень за детермінованих умов та умов ризику.
40. Контроль виконання управлінського рішення.
41. Етика прийняття управлінських рішень в СКД.
42. Сутність ситуаційного підходу.
43. Методологічні аспекти ситуаційного підходу.
44. Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації.
45. Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту.
46. Етапи ситуаційного аналізу.
47. Аналіз ситуації підприємства СКД.
48. Оцінка реального стану.
49. SWOT – аналіз.
50. Стратегічний вартісний аналіз.
51. Оцінка конкурентної позиції та визначення стратегічних дій.
52. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.
53. Переваги стратегічного підходу до управління в СКД.
54. Обґрунтування мети, місії, цілей та завдань у процесі стратегічного управління організацією СКД.
55. Характеристика етапів процесу стратегічного управління: стратегічне планування, стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.
56. Сутність реалізації стратегії організацією СКД.
57. Характеристики стратегічно орієнтованої організації СКД.
58. Методи прийняття рішень щодо прогнозування розвитку підприємства соціокультурної сфери.
59. Стратегічні і поточні прогнози.
60. Методи прогнозування у СКД та їх характеристика.



ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кривонос Ю. Г., Кириченко М. Ф., Крак Ю. В. та ін. Аналіз і синтез ситуацій в системах прийняття рішень. Київ, 2009. 335 с.
2. Бідюк П. І., Тимошук О. Л., Коваленко А. Є., Коршевніюк Л. О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. К., 2022. 610 с.
3. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: Підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К., 2018. 360 с.
4. Волошин О. Ф., Мащенко С. О. Моделі та методи прийняття рішень : навчальний посібник. 2-е вид., допов. і перероб. Київ Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка, 2021. 336 с.
5. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. К., 2018. 187 с.
6. Литвиненко Н. П. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному бізнесі : підручник. К., 2020. 336 с.
7. Моклячук М. П., Ямненко Р. Є. Теорія вибору та прийняття рішень. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2018. 528 с.
8. Негрей М. В., Тужик К. К. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ, 2018. 272 с.
9. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навчальний посібник. Ужгород, 2020. 360 с.
10. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ, 2014. 240 с.
11. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. 2-е вид. Київ, 2017. 216 с.
12. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник ; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро, 2020. 276 с.
13. Харченко В. П., Шмельова Т. Ф., Сікірда Ю. В. Прийняття рішень в соціотехнічних системах: монографія. Київ : МОН України, Національний авіаційний університет, 2016. 308 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2023).
2. Міністерства освіти та науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2023).
3. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 19.08.2023).
4. Обласна універсальна наукова бібліотека ім. Д. І. Чижевського. Електронні бібліотеки України. Електронні бібліотеки світу. URL: <http://www.library.kr.ua/libworld/elib.html> (дата звернення: 19.08.2023).
5. Портал сучасних освітніх (педагогічних) е-ресурсів. URL: <http://www.intellect-invest.org.ua> (дата звернення: 19.08.2023).
6. Репозитарій Національного університету «Чернігівський колегіум» ім. Т.Г. Шевченка URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jsrui/> (дата звернення: 19.08.2023).
7. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека URL: <http://www.libr.rv.ua> (дата звернення: 19.08.2023).
8. Система дистанційного навчання Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. URL: <https://moodle.chnpu.edu.ua> (дата звернення: 19.08.2023).

Навчально-методичне видання

НЕХАЙ

Валентин Анатолійович

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни

**МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ СФЕРІ**

для здобувачів освіти

другого (магістерського) рівня вищої освіти

*за спеціальністю 028 Менеджмент соціокультурної діяльності
галузі знань 02 Культура і мистецтво*

Технічний редактор
Комп'ютерна верстка
та макетування

О. Клімова

О. Клімова

*Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 23743-13583 ПР від 06.02.2019 р.*

Підписано до друку 10.09.2023 р. Формат 60 x 84 1/16.
Ум. друк. арк. 6,51. Обл.-вид. арк. 4,92. Зам. № 051.
Редакційно-видавничий відділ НУЧК імені Т. Г. Шевченка,
14013, м. Чернігів, вул. Гетьмана Полуботка, 53,
тел. 941-102, nuchk.tipograf@gmail.com

