**Лекція 2. Підготовка та ухвалення рішень в управлінні**

План

1. Поняття та суть управлінського рішення.

2. Підготовка управлінського рішення.

3. Технологія ухвалення управлінського рішення.

**1. Поняття та суть управлінського рішення.**

У процесі управління для досягнення певних цілей ухвалюється й виконується безліч рішень, тому що рішення – це та основна форма управлінської діяльності, в якій виступає зміст праці керівника, процес його цілеспрямованого впливу на колектив.

Рішення – це завжди вибір альтернативи. **Рішення** – це основа управлінського процесу, яка визначає програму дій для досягнення мети, етапи робіт і послідовність виконання їх, методи і засоби, критерії оцінки результатів роботи, коло виконавців, границі їхньої відповідальності і повноважень, терміни виконання роботи.

Рішення завжди є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, а тому спрямовані на розв’язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

**Зовнішні обставини** (припис вищестоящого органу управління, координація і регулювання відносин з іншими органами управління).

**Внутрішні обставини** (відхилення від заданих параметрів діяльності, виникнення резервів, порушення дисципліни, заохочення працівників тощо).

**Управлінське рішення – це складова будь-якої частини управлінської діяльності, що забезпечує збереження структури системи, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів.**

**Управлінське рішення** – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

**Управлінське рішення** – результат вибору суб’єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв’язання певної проблеми управління.

**Основна мета управлінського рішення** – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його ухвалення – це процес, котрий зумовлює появу цього продукту. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва, оскільки полягає в виборі правильних методів і прийомів, які у конкретній ситуації мають найбільший потенціал впливу. Ухвалення рішень є найголовнішим оцінювальним критерієм здібностей, умінь і навичок керівника. Від їх зумовленості значною мірою залежать результати діяльності організації. Можна погодитись з дослідниками, що від управлінського рішення значною мірою залежить ефективність управління та діяльність організації в цілому.

Управлінські рішення – це найкращий спосіб досягнення будь-якої мети управління, вибраний у процесі аналізу кількох варіантів.

**Вироблення рішення** – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, який реалізується суб’єктом управління.

**Вироблення управлінського рішення** – творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про це, яка полягає у виборі цілі, програми і способів діяльності з її досягнення або у зміні цілі.

**Основні закони управління, якими керуються при ухваленні управлінських рішень.**

**Закон цілепокладання** ґрунтується на тому, що мета дій управлінської системи має вибиратись зважаючи на об’єктивні закони руху (змін) та специфічні закони функціонування елементів керованого суб’єкта господарювання. В іншому випадку будуть вибрані нереальні цілі, а управління буде безсистемним і неоптимальним.

**Закон необхідної різноманітності** вимагає, щоб різноманітність управлінських дій керівного органу, була не менше різноманітності можливих змін керованого об’єкта. В іншому випадку керований об’єкт не тільки вийде з-під контролю, а й з-під управління.

**Закон руху** потребує в процесі управління наявності змін стану органів та об’єктів управління, процесів, що відбуваються в системі управління за умови досягненні мети.

**Закон зворотного зв’язку** встановлює зв’язок керівного і керованого органу, їх специфічні причинно-наслідкові зв’язки (сили взаємодії). Результат, досягнутий керівною дією на об’єкт, у свою чергу, визначає зворотну дію. Від досягнутого результату залежить подальша поведінка системи управління.

**Закон традицій** потребує врахування національних традицій, культурного рівня, чинних норм суспільного життя та наявності в людей певних стереотипів.

**Управлінські рішення повинні задовольняти такі вимоги:**

* *ефективність* (ступінь досягнення поставленої мети, що виражається в показниках, що характеризують цю мету);
* *економічність* (досягнення мети з найменшими затратами);
* *своєчасність* (не тільки своєчасне ухвалення рішення, а й своєчасне досягнення поставленої мети відповідно до конкретних обставин у керованій системі);
* *надійність* (забезпечення надійності розроблюваних і вдосконалюваних систем як технічних, так і організаційних);
* *здійсненність* (ухвалюючи рішення, треба враховувати усі об’єктивні загальні та окремі обмеження, конкретні можливості керованої системи і ресурси та реальні умови для їхнього використання);
* *наукова обґрунтованість* (урахування об’єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері);
* *єдність* (супровідні завдання повинні бути підпорядковані головному, задля якого ухвалюється рішення, усі положення рішення взаємопов’язуються й узгоджуються з раніше ухваленими);
* *комплексність* (урахування сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і ухвалення рішення);
* *гнучкість* (передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації);
* *правомірність* (відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації, тобто рішення можна ухвалювати тільки в межах тих прав, якими наділений керівник, воно має виходити саме від тих органів та осіб, які зобов’язані його виробити (керівник не повинен перекладати ухвалення властивих йому рішень на вище – або нижчестоящих осіб в системі управління, точно так само він не повинен торкатися поточних, що повторюються, виробничих питань, які вирішують підлеглі в установленому порядку);
* *кількісна та якісна визначеність рішення* (залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками);
* *оптимальність рішення* (досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу);
* *спрямованість* (точна адреса, вона повинна бути зрозумілою виконавцеві, її формулювання має бути однозначним і не допускати двозначності);
* *стислість* (економія часу в роботі з інформацією);
* *конкретність у часі* (визначати термін виконання доручення);
* *оперативність і своєчасність ухвалення рішення* (рішення треба ухвалювати саме в той момент, коли цього потребують обставини. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи).

Для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до розробки, реалізації й оцінювання управлінських рішень, з метою підвищення їх результативності, ефективності, якості та послідовності, застосовують їх певну класифікацію (див. табл.1).

Таблиця 1. Класифікація управлінських рішень

|  |  |
| --- | --- |
| Критерій | Характеристика |
| За сферою охоплення | Існують: *загальні* (стосуються всієї організації) та *часткові* рішення (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо) |
| За характером цілей | Рішення, можуть бути: *стратегічні, тактичні, оперативні.* |
| За функціональним змістом | Управлінські рішення поділяються на: *планові рішення, організаційні, технологічні, прогнозуючі* |
| За тривалістю дії | Рішення поділяються на: *перспективні рішення* – реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік), *поточні рішення* – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації |
| За рівнями ієрархії систем управління | Управлінські рішення розрізняють: *на рівні великих систем; на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи* |
| За рівнем ухвалення | Рішення, які ухвалюються на *вищому (інституційному), на середньому (управлінському), на нижчому (технічному) рівні управління* |
| Залежно від характеру організації розробки | Рішення існують: *одноособові, колегіальні, колективні* |
| За причинами виникнення | Управлінські рішення поділяють на: *ситуаційні* (пов’язані з характером обставин, що виникають); *рішення, що виникають за приписом* (розпорядженням) вищестоящих органів; *програмні* (пов’язані із включенням даного об’єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів); *ініціативні* (пов’язані з виявленням ініціативи системи); *епізодичні й періодичні* (випливають із періодичності відтворювальних процесів у системі) |
| Залежно від методів розробки | Управлінські рішення поділяють на: *графічні* (з використанням графо-аналітичних підходів (мережевих моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем); *математичні* (передбачають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів); *евристичні* (пов’язані з використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей) |
| За організаційним оформленням | Управлінські рішення поділяють на: *жорсткі* (однозначно задають подальший шлях їх втілення); *орієнтовні* (визначають напрямок розвитку системи); *гнучкі* (змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи); *нормативні* (задають параметри протікання процесів у системі) |

**Другий підхід до класифікації управлінських рішень пов’язаний з характером завдань, що вирішуються: економічних, організаційних, технологічних, технічних, екологічних та ін.**

Зазвичай класифікаційні підходи використовують комплексно, що дає змогу всесторонньо оцінити обставини, в яких ухвалюються управлінські рішення.

Існує також **класифікація управлінських рішень за органами, що їх видають.** Це – акти, що видаються:

Президентом України (на основі та на виконання Конституції і законів України Президент видає укази і розпорядження, які є обов’язковими до виконання на території України (ст. 106 Конституції України);

Кабінетом Міністрів України (в межах своєї компетенції видає постанови і розпорядження, які є обов’язковими до виконання (ст. 117 Конституції України). Постанови Кабінету Міністрів України ухвалюються в колегіальному порядку, є актами вищої юридичної сили, виконуються у письмовій формі. Постанови підписуються прем’єр-міністром та міністром Кабінету Міністрів);

центральними органами виконавчої влади (міністри, голови державних комітетів, керівники відомств видають накази, постанови, інструкції, правила, положення в межах своєї компетенції, на підставі та виконання чинних законів, указів, а також урядових постанов і розпоряджень. місцевими органами виконавчої влади (місцеві державні адміністрації ухвалюють рішення та видають розпорядження; керівники відділів, управлінь, інших підрозділів видають накази, які є актами індивідуального характеру, та інструкції, що подають механізм реалізації актів нормативного характеру).

**До чинників, які визначають якість, результативність і ефективність управлінських рішень належать**:

* об’єктивні закони суспільного розвитку;
* чітке формулювання цілі;
* обсяг і цінність інформації, на основі якої ухвалюється рішення;
* термін розробки управлінського рішення;
* організаційні структури управління;
* форми і методи здійснення управлінської діяльності;
* методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень;
* суб’єктивність оцінки варіанта вибору рішення;
* стан управлінської і керованої системи (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад);
* система експертних оцінок рівня якості й ефективності управлінських рішень.

Отже, результативність і ефективність управлінських рішень досягаються тільки за умови дотримання певної послідовності їх підготовки, ухвалення, а потім і реалізації. Тобто результативність і ефективність управлінських рішень, що ухвалюються, залежить насамперед від того, наскільки вибрана альтернатива дій керованого об’єкта враховує закони (закономірності) його управління та життєдіяльності.

**2. Підготовка управлінського рішення.**

Підготовка управлінського рішення припускає певний порядок здійснення окремих операцій, пов’язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих виконавців, а також інші дії, зумовлені потребою розв’язання певних завдань.

Складність завдань управління вимагає застосування **системного підходу до підготовки і реалізації управлінських рішень, який передбачає**:

* розгляд керованого об’єкта як системи;
* віднесення проблеми, що розглядається, до компетенції окремого рівня управління, який виступає складовою загальної системи управління;
* локалізацію ситуації в межах системи, що розглядається;
* типізацію процесу ухвалення рішень (з окресленням у ньому загального для вирішення завдань у рамках досліджуваної системи).

**Джерелами інформації для ухвалення управлінських рішень є:**

* норми законодавчих та інших актів;
* звернення громадян до державних органів щодо реалізації своїх законних інтересів і суб’єктивних прав;
* обов’язкові вказівки вищих за організаційно-правовим статусом органів державної влади, які підлягають виконанню нижчими за цим статусом органами і забезпечують реальність державного управління;
* факти, відносини, виявлені у процесі контролю, які відображають стан керованих об’єктів;
* проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації, що потребують оперативного і активного втручання державних органів;
* опитування експертів тощо.

**Процес ухвалення рішення** – це основна ланка в управлінській діяльності, що складається з **трьох етапів (стадій): підготовки, ухвалення і реалізації рішення.**

1. **Етап (стадія) підготовки управлінського рішення об’єднує**:

* аналіз ситуації (пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв’язання);
* визначення цілі (сукупності цілей);
* виявлення, аналіз і формулювання проблеми, що потребує розв’язання;
* формулювання цілей (для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування «дерева цілей», а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей і «критеріїв», що дають можливість оцінити ступінь їх досягнення);
* включає пошук, збирання та обробку інформації про завдання, яке підлягає вирішенню;
* аналіз інформації визначення, прогнозування розвитку ситуації і формування проблем; виявлення альтернатив;
* оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, відбуваються на стадії ухвалення рішень;
* генерування варіантів можливих управлінських рішень (може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу «мозкової атаки» тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках. Технології генерування альтернатив досить різноманітні – це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, ідеалізації, інверсії), методи колективного пошуку («мозкова атака», «конференція ідей», «колективний блокнот»);
* відбір і формування критеріїв вибору оптимального рішення.

**Виявлення проблеми** – це усвідомлення того, що виникло відхилення від встановлених спочатку правил.

**Оцінка проблеми –** це встановлення її масштабів і природи тоді, коли проблему виявлено.

**2. Етап (стадія) ухвалення управлінського рішення охоплює**:

* вибір ефективних варіантів управлінських рішень (визначення та оцінка альтернатив та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка базується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На цьому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, зумовлених альтернативою. У тих випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається вірогідність реалізації їх наслідків);
* експериментальна перевірка альтернатив (за можливістю); (коли керівник після проведення оцінки альтернатив дещо сумнівається в остаточному виборі найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), за можливістю здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох кращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі;
* добір критеріїв ухвалення оптимального рішення;
* ухвалення рішення (вибір одного, найбільш ефективного варіанта дій). Ухвалення рішень є важливою частиною управлінської діяльності. Образно кажучи, ухвалення рішень можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації. Відповідальність за ухвалення важливих рішень – важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Саме тому керівник, як правило, не може ухвалити непродуманих рішень.

**Ухвалення управлінських рішень** – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з ухвалення управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

**Ухвалення рішень** – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому.

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

**Критерій (оцінка) рішень** – це мірило економічного і соціального ефекту, використовується для порівняння альтернатив і вибору кращої.

**3. Етап (стадія) реалізації управлінського рішення**:

* заходи щодо конкретизації рішення (доведення його до виконавців);
* складання плану реалізації управлінського рішення;
* організація виконання управлінського рішення;
* контроль за ходом виконання управлінського рішення;
* внесення необхідних коректив й оцінку отриманого від виконання рішення результату;
* оцінка результату, отриманого від виконання рішення.

**Процедура ухвалення управлінського рішення завершується діями з його реалізації, до яких належать**:

* доведення управлінських рішень до виконавців;
* визначення календарних термінів (кінцевих і проміжних) виконання;
* призначення відповідальних виконавців; конкретизація завдань і відповідальності;
* забезпечення ресурсами;
* координація дій виконавців;
* коригування раніше ухваленого рішення;
* мотивація діяльності;
* облік і контроль виконання.

Головний зміст усієї роботи з доведення завдань до виконавців полягає в тому, щоб побудувати у свідомості певний образ (технологію) майбутньої роботи з його виконання. Важливою вимогою на цій стадії є оперативність передачі інформації у точній відповідності до адресності та змісту, узгодженість розподілу завдань відповідно до реального потенціалу виконавців. Крім того, на успішність виконання рішень впливає і дотримання балансу між зрозумілими обов’язками і наданими правами (ресурсами). Отже, форма доведення управлінських рішень до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і підлеглих) теж впливає на ефективність управлінських рішень. Крім того, на ефективність управлінських рішень впливають й механізми стимулювання і відповідальності, які реалізуються в рамках можливостей переконувати, спонукати і примушувати.

У той же час існують випадки коли рішення не виконуються. **Основними причинами невиконання управлінських рішень** відіграють методи доведення їх до виконавців:

* рішення було не досить чітко сформульоване;
* рішення було зрозуміле і чітко сформульоване, але виконавець його погано усвідомив;
* рішення було чітко сформульоване і виконавець його добре зрозумів, але в нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;
* рішення було грамотно сформульоване, виконавець його усвідомив і мав усі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої погодженості з варіантом запропонованого рішення. Виконавець може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант вирішення даної проблеми.

**3. Технологія ухвалення управлінського рішення.**

Процес управління включає сукупність поєднаних, взаємодіючих між собою технологічних циклів, процедур, операцій та окремих дій працівників управлінського апарату, започаткованих на функціональному, операційно-технологічному та професійно-кваліфікаційному поділі праці.

*Існує певна класифікація технології управлінських рішень: технологія ухвалення управлінських рішень по цілям; регламентне управлінське рішення; технологія ухвалення управлінських рішень за результатами; технологія ухвалення управлінського рішення, що спирається на активізацію діяльності.* Розглянемо її більш докладніше.

**Технологія ухвалення управлінських рішень за цілями** застосовується у випадку, коли не всі цілі підрозділів є обґрунтованими; відсутня методика формування цілей; немає статистики процесу реалізації цілей і виконання завдань; немає документального аналізу досягнення цілей і завдань, ділові наради проводяться без необхідної підготовки; багаторазова постановка певних цілей і завдань.

**Технологія ухвалення рішень за цілями – це управління, що враховує передбачення нових ринкових обставин.** У її основі лежить бізнес-план, що складається як для організації, так і для кожного співробітника. Тут використовується просте цільове, програмно-цільове й регламентне управління. Перше передбачає розробку керівником строків і кінцевої мети управління, але не механізму її реалізації. Просте цільове управління відкриває простір для ініціативних рішень співробітників. Програмно-цільове управління забезпечує розробку керівником цілей управління й механізму їхнього втілення в життя. Ціль повинна бути досягнута у встановлений термін.

**Регламентне управлінське рішення** **засноване на визначенні керівником кінцевої мети управління, а також обмежень за параметрами і ресурсам.** Ціль повинна бути досягнута, але строки заздалегідь не фіксуються.

Управління за цілями забезпечує також рішення проблем, пов’язаних з ризиком, що включає відхилення від діяльності, що містить певний ризик, відповідальність за ризик з повною компенсацією за рахунок своїх коштів, передачу відповідальності за ризик іншій особі (страхувальникові), обмеження потенційних негативних наслідків від ризику за допомогою превентивних заходів, орієнтацію на ризик, використання всіх ресурсів в одній сфері діяльності.

**Технологія ухвалення управлінських рішень за результатами** використається у випадку, коли робота для більшості співробітників обмежується їхнім робочим місцем; співробітники не цікавляться збутовою політикою компанії; на території компанії немає магазина зі своєю продукцією; працівники крадуть вироби; чимало виробів списується за рахунок компанії; погано стимулюються результати праці; склади переповнені виробами компанії. **Ця технологія** **ґрунтується на ухваленні управлінських рішень після одержання результатів за попереднім рішенням.**

Для реалізації цієї технології звичайно провадиться особлива організаційна й функціональна підготовка – у рамках нового підрозділу формується аналітична група, у яку входять фахівці в області психології й соціології, маркетингу, економіки; для цієї групи створюється матрична структура управління.

У її функції входять: аналіз поточної інформації, проведення опитувань, визначення проблем і підготовка пропозицій з коректування ухвалених рішень, створення інформаційної бази.

**Технологія ухвалення управлінського рішення, що спирається на активізацію діяльності**, використовується, коли працівники безініціативні; упор в організації робиться на матеріальне заохочення; працівники мають слабке уявлення про свій внесок у результати роботи компанії; багато часу витрачається на розбір виробничих конфліктів; практично немає робітничих династій; керівники звичайно проводять наради у своєму кабінеті; у компанії дуже мало молоді. **Ця технологія реалізується за рахунок ефективного стимулювання працівників, задоволення їх матеріальних і соціальних інтересів.**

Особи, які ухвалюють управлінські рішення, є суб’єктами рішення. Ними можуть бути як окремі керівники, так і групи працівників, яке мають відповідні повноваження. У першому випадку говорять про рішення, ухвалені індивідуально, у другому – про ті, які ухвалено групою або колективом.

Отже, **індивідуальні рішення** мають більш високий рівень творчості; у них нерідко реалізуються нові ідеї та пропозиції. Як правило, подібні рішення вимагають менше часу, оскільки не пов’язані з необхідністю проміжних погоджень (правда, це не відноситься до вирішення таких проблем, для розробки яких доводиться витрачати багато часу на збір і аналіз необхідної інформації). Однак індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються невірними, в істотній мірі це пояснюється тим, що проблеми організацій, все більше ускладнюючись, потребують різнобічного розгляду, а отже, і різноманітних, нерідко спеціалізованих знань.

Сьогодні вся зростаюча кількість управлінських рішень ухвалюється на основі обговорення шляхом залучення фахівців різних профілів або створення спеціальних груп (комісій, комітетів і т. д.). **Групове ухвалення рішень** має ряд переваг порівняно з індивідуальним. Це насамперед більш повне інформаційне забезпечення, що є слідством залучення осіб, які володіють різними знаннями відносно реальної проблеми. Учасники групи доповнюють знання один одного, створюючи більше повну картину й в описі проблемної ситуації, і у відшуканні шляхів її можливого вирішення. Крім того, участь у групі підвищує відповідальність і мотивацію кожного її члена, а результати роботи звичайно сприймаються колективом організації краще, ніж індивідуальні рішення. Це підвищує ступінь участі працюючих у процесі реалізації рішення, що розглядається вже як не спущене «зверху», а колективне, прийняте з урахуванням думки членів організації.

**Негативною стороною групового рішення є:**

* більш високі витрати часу (що потрібно витрачати на формування групи, на ознайомлення її з проблемою, на створення умов для ефективної взаємодії членів групи;
* узгодження різних поглядів на проблему й шляхи її вирішення (існує думка, що найбільше ефективно працюють групи з п’яти, максимум семи членів);
* негативно й те, що групові рішення нерідко ухвалюються під тиском або більшості, або людей, які займають в організації високі пости, що знижує творчий потенціал інших учасників і групи в цілому;
* також у групі звичайно відсутня чітка відповідальність за ухвалення остаточного рішення.

Інша класифікація технології ухвалення управлінських рішень базується на використанні системи методів, які можна поділити на три групи: **евристичні, колективні, кількісні**.

**1. Евристичні методи ухвалення рішень базуються на принципах** (вимогах і правилах), що визначають стратегію і тактику персоналу при вирішенні слабо структурованих і незапрограмованих проблем, а також на аналітичних здібностях осіб, які ухвалюють управлінські рішення. Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи спираються на інтуїцію, порівняння альтернатив з урахуванням набутого досвіду, вони оперативні, але не гарантують вибору безпомилкових рішень. У той же час вони стимулюють творче (образне) мислення в процесі ухвалення рішення, сприяють генеруванню нових ідей, використання яких дає можливість підвищувати ефективність вирішення управлінських задач.

**Евристичні методи поділяються на експертні та психологічні.**

**Експертні методи** є комплексом логічних та математичних прийомів і процедур дослідження, в результаті яких від фахівців-експертів отримують інформацію, необхідну для ухвалення зважених раціональних управлінських рішень.

**Психологічні методи** – сукупність правил і процедур, які забезпечують розв’язання проблем та вирішення творчих завдань.

Крім цього, всі евристичні методи поділяються на дві групи – методи ненаправленого пошуку та направленого пошуку.

**До групи методів ненаправленого пошуку належать методи**: мозкового штурму, експертних оцінок, асоціацій та аналогій, контрольних запитань, колективного блокноту, ділові ігри і ситуації тощо.

**Метод «мозкового штурму»** (спільне генерування ідей і наступне ухвалення рішень) полягає в тому, що групі спеціалістів, які за складом розуму мають схильність до генерування ідей, доручається лише висувати найфантастичніші ідеї, без їх обговорення. Іншим спеціалістам, у яких переважає критичне мислення, доручається аналізувати ідеї і робити висновки.

**Метод експертних оцінок -** це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5-7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу експертів слід включати людей з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяє успішному розв’язанню проблеми. Залучені експерти можуть висловити свою думку щодо найкращих способів мобілізації резервів, залучення інвестицій, строків досягнення поставлених завдань, критеріїв відбору оптимальних варіантів рішення тощо.

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

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

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

**Метод контрольних запитань реалізується за допомогою переліку запитань, до яких входить 9 груп запитань:**

1. Яке нове застосування можна запропонувати для об’єкта?
2. Який інший об’єкт подібний до цього і що можна скопіювати?
3. Які модифікації можна отримати завдяки обертанню, вигину, скручуванню, повороту, зміні функцій, кольору, форми, контура?
4. Що в технічному об’єкті можна збільшити (розміри, міцність, кількість елементів та ін.)?
5. Що в технічному об’єкті можна зменшити (ущільнити, стиснути, прискорити, і звузити, подрібнити)?
6. Що в технічному об’єкті можна замінити (елемент, матеріал, привід та ін.)?
7. Що в об’єкті можна переробити (схему, компонування, порядок роботи та ін.)?
8. Що в об’єкті можна зробити навпаки?
9. Які нові комбінації елементів можливі?

**Метод колективного блокноту** полягає в тому, що кожен з учасників отримує блокноти для ідей, в яких чітко описано проблему, і щоденно вносить у свій блокнот ідеї, які спали йому на думку. Через певний термін (приблизно місяць) усі блокноти збирає координатор, який впорядковує, регулює матеріал. Потім усі учасники вивчають та обговорюють результати.

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

**Теорія ігор.** Існує багато фінансово-економічних ситуацій, коли виникає необхідність розробки та ухвалення рішень в умовах невизначеності або ризику (наприклад, планування дій компанії, спрямованих на зменшення ефективності рішень, що увалює конкурент, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін тощо).

1. **Колективні методи ухвалення рішень** передбачають визначення учасників певної процедури і відбір форм групової роботи: засідання, наради тощо.

**Метод «Дельфі» або багатоетапна процедура анкетування**. За методом «Дельфі» безпосереднє обговорення замінюють письмовим обміном інформацією і міркуванням на підставі розроблених запитань. Процедура, як правило, повторюється 4-5 разів, до зближення точок зору. Ця методика підвищує об’єктивність і надійність експертних оцінок, але водночас досить складна і трудомістка.

**Дискусійна нарада.** Метод рекомендується проводити, наприклад, з метою обговорення нового коштовного проекту, витрати на реалізацію якого можуть бути досить великі, і можливі ризики необхідно прорахувати наперед. На дискусійній нараді може також обговорюватися доцільність відкриття нового напряму в роботі компанії. Тому, якщо під час проведення «мозкового штурму» для створення вільної, креативної атмосфери вводиться заборона на критику, то в процесі дискусійної наради, навпаки, стимулюється критика з тим, щоб виявити ризики і зменшити або повністю усунути їх негативні наслідки.

У ході дискусійної наради робоча проблема обговорюється з різних сторін, своєчасно виявляються можливі похибки і помилки.

Суть цього методу полягає в тому, що майбутній проект створюється в умовах уявного експерименту. У ході обговорення відбувається моделювання ситуації, яка ще не склалася. В дискусійному нараді зобов'язані брати участь керівники або представники всіх підрозділів організації. Групи можуть складатися як з 7 учасників, так і з 30 осіб. Тривалість наради – приблизно дві години.

**Технологія проведення дискусійної наради.** Під час підготовки до цього заходу кожному учаснику приписується спеціальна інтелектуальна функція (роль), у рамках якої він повинен діяти під час обговорення робочої проблеми. Є певний набір таких ролей: доповідач, критик, угодовці, аналітик, історик, що задає питання, спостерігач та слухач. На нараді також мають бути присутні учасники, які будуть фіксувати змістовні зауваження та пропозиції, і співробітник, що виконує функцію таймера.

Керівник або організатор дискусійної наради на основі спостережень і оцінки здібностей учасників присвоює кожному свою роль. Так, працівника з конструктивним мисленням, доручають роль доповідача, співробітнику з критичним мисленням – роль критика і т. п.

Кожному учаснику дискусійного наради приписується спеціальна інтелектуальна функція (роль), у рамках якої він повинен діяти під час обговорення робочої проблеми.

Доповідач готує повідомлення з обраної проблеми на 15 хвилин. Наприклад, обґрунтування перспективного проекту або пропозицію відкрити новий напрямок діяльності. Критик формулює зауваження, виявляє помилки і протиріччя в зміст доповіді. Угодовці знаходить конструктивні моменти, як у пропозиції доповідача, так і в запереченнях критика.

Аналітик виявляє причини і підстави ухвалення рішень. Історик відстежує динаміку обговорення. Спостерігач і слухач – стимулюють обговорення своєю присутністю і активною участю. Таймер стежить за тим, щоб учасники не говорили одночасно і кожному було відведено свій час для виступу. Як і у випадку «мозкового штурму», на дискусійному нараді присутній співробітник, який фіксує важливі зауваження на дошці або аркуші.

**3. Кількісні методи ухвалення рішень.** В основі кількісного методу ухвалення рішень лежить науково-практичний підхід, що пропонує вибір оптимальних рішень шляхом комп’ютеризованої обробки великих масивів інформації.

Розрізняють такі моделі, в основі яких лежать математичні функції:

* лінійне моделювання (лінійні залежності);
* динамічне програмування – дає можливість вводити додаткові змінні в процесі виконання завдань;
* імовірнісні та статистичні моделі – реалізуються в методах теорії масового обслуговування;
* теорія ігор – моделювання ситуацій, ухвалення рішень, у яких враховуються розбіжності інтересів різних підрозділів підприємств;
* імітаційні моделі, що дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них тощо.

Таким чином, використання системи методів та дотримання вимог щодо технології ухвалення і реалізації управлінського рішення є важливим фактором його результативності та ефективності.