

Тема 2. Технологія прийняття рішень підприємницької діяльності

1. Типологія управлінських рішень.
2. Загальні підходи до прийняття рішень.
3. Закони, що визначають поведінку людини та їх роль у розробці економічних рішень.
4. Технології прийняття рішень.
5. Процесні технології підготовки та реалізації економічних рішень.

2.1. Типологія управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень – це процес вибору оптимальних варіантів дій для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації, оснований на аналізі доступної інформації, оцінці ризиків і вигод, а також врахуванні впливу на різні аспекти діяльності підприємства. Це ключовий елемент управлінського процесу, який передбачає формування стратегій, тактичних планів та оперативних завдань, що визначають напрямок розвитку й ефективність організації.

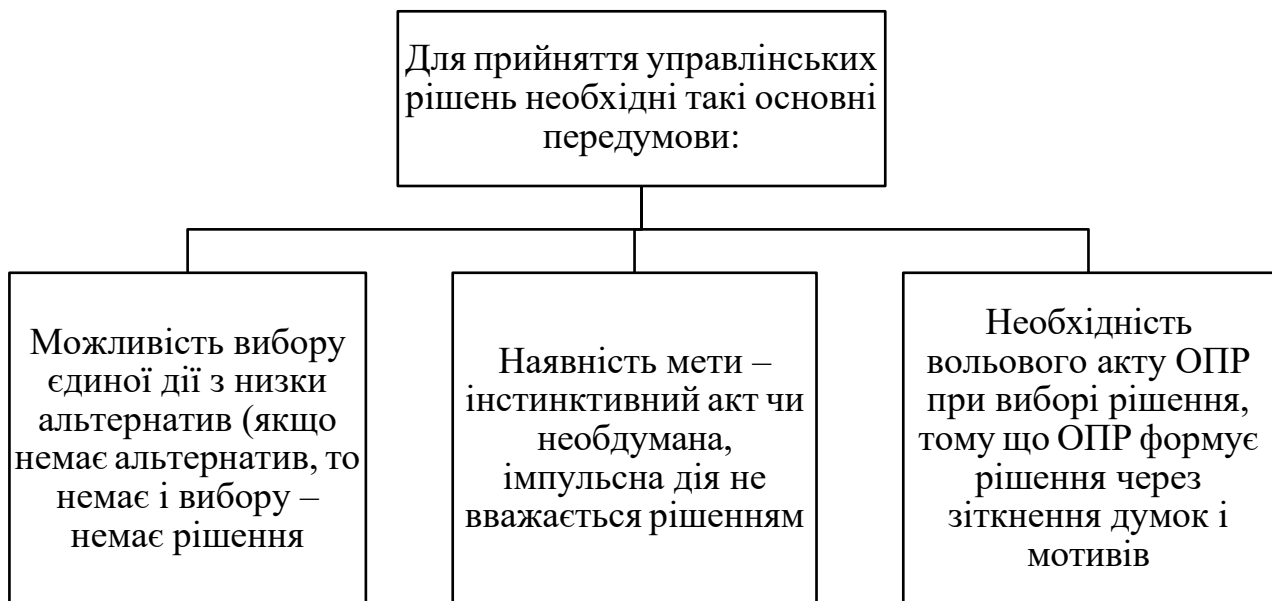


Рис. 2.1. Основні передумови для прийняття управлінських рішень

Систематизовано авторами на основі джерел.

Управлінське рішення – це

процес цілеспрямованого перетворення вихідної інформації про стан і умови функціонування об'єкта управління на найбільш раціональний шлях досягнення бажаного стану в майбутньому

один з центральних процесів управління організацією і може розглядатися як організаційний акт, як один з основних етапів процесу управління, як інтелектуальна задача, як процес легалізації керуючого впливу на керуючу систему і/або підсистему

один з необхідних моментів вольової дії, що полягає у виборі мети дії і способів її реалізації

Рис.2.2. Поняття управлінського рішення

Систематизовано авторами на основі джерел.

Управлінське рішення (ГР) – це процес визначення найбільш доцільного курсу дій для досягнення організаційних цілей, що ґрунтується на аналізі наявної інформації, оцінці альтернатив і прогнозуванні наслідків. Це рішення, яке приймається керівництвом з метою оптимізації ресурсів і забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1.

Класифікація рішень

Ознака класифікації	Тип рішення	Характеристика
1. За рівнем управління	Стратегічні рішення	Визначають загальний напрямок і довгострокові цілі організації. Приймаються на вищому рівні управління і мають довгостроковий вплив.
	Тактичні рішення	Охоплюють середньострокові плани та забезпечують реалізацію стратегічних цілей через конкретні плани та проєкти. Приймаються на середньому рівні управління.
	Оперативні рішення	Зосереджені на щоденних або короткострокових завданнях і процесах. Приймаються на низькому рівні управління і спрямовані на оперативне виконання поточних завдань.
2. За характером інформації	Рішення на основі даних	Приймаються на основі аналізу об'єктивної інформації та статистичних даних. Зазвичай використовуються методи аналізу і моделювання.

Ознака класифікації	Тип рішення	Характеристика
	Рішення на основі інтуїції	Приймаються на основі інтуїтивного сприйняття і досвіду без детального аналізу даних. Часто використовуються в умовах невизначеності або браку інформації.
3. За способом прийняття	Індивідуальні рішення	Приймаються однією особою, зазвичай керівником або спеціалістом, і відображають його особисту думку і досвід.
	Колективні рішення	Приймаються групою осіб або комітетом, що забезпечує врахування різних поглядів і більш обґрунтоване прийняття рішень через консенсус.
4. За рівнем формалізації	Формалізовані рішення	Має чітко визначені процедури та формати для прийняття рішень, часто закріплені нормативними документами.
	Неформалізовані рішення	Приймаються без строгої процедури або формальних норм, часто на основі гнучкого підходу й оперативної ситуації.
5. За типом впливу	Технічні рішення	Зосереджені на технічних аспектах і процесах, включаючи вибір технологій, обладнання або методів виробництва.
	Організаційні рішення	Спрямовані на зміну або оптимізацію організаційної структури, процедур, політик і управлінських процесів.
6. За термінами реалізації	Тактичні (короткострокові)	Має обмежений термін реалізації, зазвичай від кількох днів до кількох місяців.
	Стратегічні (довгострокові)	Має тривалий термін реалізації, зазвичай понад один рік, і впливає на довгострокові цілі та стратегії організації.
7. За складністю	Просте рішення	Має незначну складність і зазвичай не вимагає детального аналізу чи обґрунтування.
	Складне рішення	Має високу складність і потребує детального аналізу, консультацій та обґрунтувань, часто включає множинні фактори та можливі наслідки.
8. За обсягом інформації	Рішення з обмеженою інформацією	Приймаються на основі обмеженої кількості даних або інформації, що може вплинути на точність і повноту рішення.
	Рішення з повною інформацією	Приймаються на основі повного і всебічного аналізу доступної інформації, що забезпечує точність і обґрунтованість рішення.

Ознака класифікації	Тип рішення	Характеристика
9. За типом рішень	Тактичні (оперативні)	Зосереджені на конкретних завданнях і діях у рамках виконання загальних планів і цілей.
	Стратегічні	Охоплюють загальний напрямок і довгострокові цілі організації, впливають на всю діяльність.
10. За джерелом інформації	Внутрішні рішення	Приймаються на основі інформації, що отримана всередині організації, наприклад, з відділів, звітів або внутрішніх досліджень.
	Зовнішні рішення	Приймаються на основі інформації, що отримана із зовнішніх джерел, таких як ринок, конкуренти або галузеві дослідження.
11. За типом ризику	Рішення з високим ризиком	Має високу ступінь невизначеності та потенційних негативних наслідків, потребує ретельної оцінки й аналізу ризиків.
	Рішення з низьким ризиком	Має менший ступінь невизначеності та менш імовірно спричинить негативні наслідки, часто більш передбачуваний і зрозумілий.
12. За видом ресурсів	Рішення з фінансовими ресурсами	Охоплюють управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, інвестиції та витрати.
	Рішення з людськими ресурсами	Охоплюють управління персоналом, включаючи найм, розвиток, мотивацію і оцінку працівників.
13. За функціональним змістом	Організаційні	рішення про становлення організацій, розподіл обов'язків, ієрархії
	Регулюючі	найчастіше приписують засоби здійснення тих чи інших дій у певних документах: правилах розпорядку, графіках роботи, нормах і нормативах
	Контролюючі	служать для оцінки тих або інших дій підлеглих і їх подальшого корегування
14. За прогновною ефективністю	Ординарні	рішення, за якого ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого ефекту (результату) відповідає нормам і нормативам, прийнятих для організації (неефективні, раціональні, оптимальні)
	Синергетичні	рішення, за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого ефекту різко зростає, тобто ефект має явно виражений непропорційно зростаючий характер

Ознака класифікації	Тип рішення	Характеристика
	Асинергетичні	рішення, що призводять до непропорційного зниження ефективності системи і/або операції
15. За часом дії	Оперативні	приймаються стосовно конкретного елемента нижнього рівня, наприклад, товару чи елемента системи
	Стабілізаційні	приймаються для забезпечення утримання організації, її підсистем у керованих або допустимих параметрах
16. За ступенем обов'язковості виконання	Директивні	приймаються вищими органами управління з приводу найбільш важливих проблем, обов'язкові для виконання
	Рекомендаційні	рішення приймаються дорадчими органами - комітетами або комісіями, їх виконання бажане, але не обов'язкове
	Орієнтуючі	як і директивні, призначені для низової ланки управління, однак діють в умовах свободи від центру
17. За кількістю варіантів	Безальтернативні	приймаються у тому випадку, коли із становища є тільки один вихід; виникають у стандартних ситуаціях
	Бінарні	рішення передбачає два можливих варіанти, які можуть бути близькими або проміжними (альтернативними)
	Багатоваріантні	передбачають кілька рівноправних варіантів, що приводять до отримання заданого результату
	Інноваційні	рішення приймається на основі штучного комбінування підходящих характеристик з тих рішень, які були у цілому відхилені
18. За способом обґрунтування	Інтуїтивні	базуються на припущенні ОПР про те, що його вибір правильний; досить високий ризик помилки
	Адаптивні	ґрунтуються на загальних знаннях, здоровому глузді та досвіді ОПР; передбачає здійснення дій, які в аналогічній ситуації у минулому були успішні

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця допомагає ліпше зрозуміти різноманітність управлінських рішень та їхні особливості, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень у різних ситуаціях. Зокрема, дає можливість визначити структуру та

склад необхідної для розроблення рішення інформації, що сприяє зосередженню зусиль, оптимізації витрат часу і ресурсів при прийнятті управлінських рішень.

2.2. Загальні підходи до прийняття рішень

Прийняття рішень у підприємницькій діяльності – це процес вибору оптимальних дій з ряду альтернатив для досягнення бізнес-цілей. Цей процес охоплює аналіз, оцінку ризиків і вигод, а також урахування внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес.

Сфера прийняття рішень надзвичайно широка і охоплює різні галузі знань: від психології до економіки. Розглянемо типи проблем, з якими стикається особа, яка приймає рішення.

- Когнітивні проблеми – пов'язані з тим, як ми мислимо і сприймаємо інформацію. Наприклад, ефект закріплення полягає в тому, що перша інформація, яку ми отримуємо, має більший вплив на наше рішення, ніж подальша.
- Емоційні проблеми – почуття можуть сильно впливати на рішення. Наприклад, страх невдачі може призвести до того, що ми виберемо менш ризикований, але й менш вигідний варіант.
- Соціальні проблеми – часто приймаємо рішення, враховуючи очікування інших людей або групи, до якої ми належимо.
- Інформаційні проблеми – якість і кількість інформації, яку ми маємо, можуть значно вплинути на наше рішення. Занадто мало інформації може призвести до необґрунтованого рішення, а занадто багато – до інформаційного перевантаження.
- Часові проблеми – обмеження часу можуть змусити нас приймати рішення поспіхом, не розглядаючи всі можливі варіанти.
- Етичні проблеми – іноді перед нами постають моральні дилеми, коли жоден з варіантів не є ідеальним.
- Системні проблеми – складність систем, в яких ми приймаємо рішення, може ускладнювати процес і підвищувати ризик помилки. Систематизуємо загальні проблеми, які можуть виникати в різних контекстах.

Ця таблиця 2.2 є лише базовою основою. Залежно від конкретної ситуації можуть виникати й інші проблеми. Наприклад, в організаціях можуть виникати політичні проблеми, пов'язані з боротьбою за владу.

Таблиця 2.2

Проблеми, що впливають на процес прийняття рішень

Категорія проблем	Приклади проблем	Короткий опис
Когнітивні	Ефект закріплення, упередження, підтвердження, ефект ореолу	Пов'язані з особливостями людського мислення, які можуть спотворювати сприйняття інформації та впливати на вибір рішення.
Емоційні	Страх невдачі, жадібність, гнів	Емоції можуть як допомагати, так і заважати прийняти об'єктивне рішення.
Соціальні	Груповий тиск, конформність, вплив авторитетів	Вплив соціального оточення на індивідуальне рішення.
Інформаційні	Недостатність інформації, надлишок інформації, неточність даних	Проблеми, пов'язані з якістю та кількістю інформації, необхідної для прийняття рішення.
Часові	Обмеження часу, відсутність терміновості	Тиск часу або відсутність його можуть вплинути на якість рішення.
Етичні	Конфлікт інтересів, моральні дилеми	Проблеми, пов'язані з моральними принципами та цінностями.
Системні	Складність системи, невизначеність, ризик	Проблеми, пов'язані зі структурою системи, в якій приймається рішення.

Систематизовано на основі джерел.

Всі методи прийняття рішень можуть описуватися такими підходами.

Перший підхід – побудова комплексних методик обґрунтування рішень, які поєднують у собі застосування взаємодоповнюючих методів структуризації, характеристизації й оптимізації.

Структуризація

- *Структуризація (структурування)* – визначає місце і роль об'єкта управління у виконанні завдань більш високого рангу (завдання підприємства в завданнях об'єднання, завдання певного структурного підрозділу у загальному завданні підприємства тощо) і виділяє основні елементи, установлює стосунки між ними. Процедури структуризації дозволяють представити структуру виконуваного завдання у вигляді, зручному для наступного аналізу з метою досягнення бажаного результату.

Характеризація

- *Характеризація* як метод, повинна описувати певну систему характеристик, яка кількісно та якісно розкривають структуру проблеми, що розв'язується.

Оптимізація

- *Оптимізація* допускає вибір оптимального варіанту рішення при даних конкретних умовах.

Рис. 2.3. Характеристика методів прийняття рішень за першим підходом

Систематизовано авторами на основі джерел.

Застосування таких методів може зменшити невизначеність у процесі прийняття рішень і підвищити ефективність діяльності офіційної допомоги розвитку.

Другий підхід – це поєднання формальних і неформальних методів обґрунтування рішень, що дозволяє широко використовувати експертні оцінки та людино-машинні процедури підготовки рішень. Менеджери повинні брати участь у всіх етапах процесу прийняття рішень.

Такий підхід дозволяє неформальному мисленню ODA зосередитися на найбільш критичних аспектах проблемної ситуації, щодо якої приймаються рішення, і на запропонованих альтернативах розв'язання проблеми. Водночас виявляються і стають більш зрозумілими приховані припущення, поведінкові мотиви й аргументи, які логічно включені в загальну модель процесу.

2.3. Закони, що визначають поведінку людини та їх роль у розробці економічних рішень

Основними закономірностями, які необхідно враховувати при формулюванні економічних рішень, є загальні закони, що визначають

поведінку людини, закони зв'язку із зовнішнім середовищем, соціально-психологічні та біопсихосоціальні закони.

Найвпливовіші з них загальні закони управління людиною; закони інерційності людських систем; закони зв'язку із зовнішнім середовищем і соціально-психологічні та біопсихічні закони.



Рис. 2.4. Основні закони, які визначають поведінку людини

Систематизовано авторами на основі джерел.

Розглянемо *першу групу* – загальні закони управління людиною, до яких належать: закони єдності біології та суспільства, закони єдності свідомості та несвідомості, закони послідовності дій, закони відносності; дій (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальні закони управління людиною

Закон	Опис
-------	------

Закон єдності біології та суспільства	Цей закон стверджує, що біологічні процеси та соціальні явища взаємодіють і взаємозалежні, що підкреслює важливість розуміння, як біологічні фактори впливають на соціальні структури та навпаки.
---------------------------------------	---

Закон	Опис
Закон єдності свідомості та несвідомості	Вказує на те, що свідомість і несвідомі процеси взаємопов'язані та впливають один на одного. Свідомість формує наше сприйняття реальності, тоді як несвідоме впливає на поведінку і прийняття рішень.
Закон послідовності дій	Означає, що ефективність і успішність дій залежать від їхньої послідовності та логічного порядку. Дії повинні бути організовані у правильній послідовності для досягнення бажаного результату.
Закон відносності дій	Підкреслює, що ефективність і значення дій можуть змінюватися залежно від контексту і порівняння з іншими діями або умовами. Що ефективне в одному контексті, може бути неактуальним в іншому.

Систематизовано на основі джерел.

Вищенаведені закони першої групи відображають різні аспекти взаємодії між індивідуальними та соціальними факторами, свідомістю і поведінкою, а також організації та контексту дій.

<i>Друга група законів, які визначають поведінку людини, – це закони інерційності людських систем: загальний закон інерції, закон установки та закон домінанти.</i>

Таблиця 2.4. описує наукові аспекти прийняття рішень на основі законів інерційності людських систем

Таблиця 2.4

Закони інерційності людських систем

Закон	Суть	Приклади реалізації
Загальний закон інерції	Цей закон полягає в тому, що людський мозок має схильність продовжувати працювати в тому ж напрямку, в якому він почав працювати, навіть при зміні зовнішніх умов. У людини виробляються певні звички та навички, що дозволяють прогнозувати дії.	Працівник, який звик виконувати певні завдання певним способом, продовжує використовувати ті ж методи, навіть якщо з'являються нові технології або методи, які могли б бути ефективнішими.

Закон установки	Установка – це неусвідомлена готовність до певної поведінки, яка формується на основі особистого досвіду або впливу інших людей. Це може бути	Людина, яка має негативний досвід роботи з певним типом технологій, може бути упередженою до використання
-----------------	---	---

Закон	Суть	Приклади реалізації
	позитивне або негативне ставлення до об'єктів чи ситуацій.	нових технологій, навіть якщо вони можуть бути корисними.
Закон домінанти	Людина має схильність до певного сприйняття, способу мислення та дії на основі домінантних центрів збудливості в нервовій системі. Ці домінанти не змінюються доти, поки новий досвід не зруйнує старі домінанти.	Працівник, який має сильну домінанту щодо певного підходу до роботи, не змінить свою поведінку, поки не отримає новий досвід, який продемонструє ефективність іншого підходу.

Систематизовано на основі джерел.

Ці закони другої групи підкреслюють важливість розуміння психологічних механізмів, що впливають на поведінку і прийняття рішень у процесі управління. Вони демонструють, як попередній досвід, установки та домінанти можуть впливати на реакції та дії людей у різних ситуаціях.

<i>Третю групу законів, що визначають поведінку людини, – закони зв'язку із зовнішнім середовищем – складають закон адаптації, закон відповідності вимогам та закон впливу норм і регламентації.</i>
--

Таблиця 2.5 описує наукові аспекти прийняття рішень на основі законів третьої групи.

Таблиця 2.5

Закони зв'язку із зовнішнім середовищем

Закон	Суть	Приклади реалізації
-------	------	---------------------

Закон адаптації	Реакції людини, її вчинки та дії спрямовані на усунення шкідливих зовнішніх впливів і досягнення сприятливих умов для забезпечення своєї життєдіяльності. Діяльність є формою взаємодії з навколишнім середовищем, що забезпечує необхідні умови для життя.	Працівник адаптується до нових умов роботи, змінюючи свої методи для підвищення продуктивності в новому робочому середовищі.
Закон відповідності вимогам середовища	Прояв особистих якостей і реалізація можливостей людини визначаються вимогами навколишнього середовища.	Працівник, що знаходиться в комфортних умовах праці, може не проявляти

Закон	Суть	Приклади реалізації
	Сприятливі умови життя знижують незадоволеність, але не стимулюють до розвитку.	активності в саморозвитку, якщо немає додаткових стимулів для досягнення вищих результатів.
Закон впливу норм і регламентації	Діюча в суспільстві норма виражає типові соціальні зв'язки та відносини для більшості його членів. Дотримання норм є обов'язком кожної людини. Зайва регламентація зменшує активність і творчу самостійність особистості.	У компанії з жорсткими правилами та регламентами працівники можуть проявляти менше ініціативи та креативності, виконуючи лише те, що передбачено інструкціями.

Систематизовано на основі джерел.

Закони третьої групи підкреслюють важливість розуміння впливу середовища, норм і адаптаційних механізмів на поведінку і прийняття рішень у процесі управління. Вони демонструють, як зовнішні умови, норми та необхідність адаптації можуть впливати на реакції та дії людей у різних ситуаціях.

Четверта група – соціально-психологічні закони (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Соціально-психологічні закони

Закон	Опис
-------	------

Закон обмеженості нормативно-правової поведінки	Формальні вимоги мають обмежену силу. Органи управління повинні мати повноваження і обов'язки відповідно до функцій, при цьому дотримуватися розміру відповідальності об'єкта і характеру повноважень. Наприклад, менеджер, що має певну владу, використовує її відповідно до виділених ресурсів і своїх владних функцій.
Закон традицій і звичаїв	Традиції та звичаї є неписаними законами, що виробилися протягом багатьох століть. Звичаї та традиції визначають поведінку і взаємини між людьми, впливають на духовну культуру і спосіб прийняття рішень. Традиції часто мають зовнішнє вираження в обрядових діях, які підтримуються і забезпечуються державою. Звичаї – це усталені форми поведінки, що передаються з покоління в покоління і мають значний вплив на суспільство.

Закон	Опис
Закон впливу емоцій і вольової детермінації поведінки	Людина є неповторною індивідуальністю з власною системою поглядів, потреб, інтересів. Її поведінка не підлягає тільки логічним закономірностям, оскільки емоції та психологічний стан мають значний вплив. Менеджер повинен управляти своїм емоційним станом, розуміючи, що продуктивність і ефективність можуть не завжди відповідати емоційним станам працівників. Емоції не повинні визначати ефективність управлінської роботи.

Систематизовано на основі джерел.

Таблиця 2.6 подає загальний огляд кожного закону та його суті, включаючи приклади реалізації.

Отже, приймаючи управлінське рішення, важливо враховувати не тільки формальні нормативно-правові вимоги, але й те, як ці вимоги впливають на фактичну реалізацію рішень у контексті обмежень та можливостей, наданих органу управління. Необхідно також враховувати традиції та звичаї, що діють у суспільстві, адже ці неписані норми можуть суттєво вплинути на сприйняття і виконання рішень. Емоційний стан і психологічний настрій персоналу також відіграють важливу роль у результативності прийнятих рішень, тому управлінці повинні вміти управляти власними емоціями та враховувати їх вплив на інших. Важливо забезпечити відповідність між функціональними обов'язками та реальними повноваженнями, а також балансувати між раціональним аналізом і чутливістю до соціальних і культурних аспектів. Гнучкість у підході до управлінських рішень, що враховує як формальні, так і неформальні

фактори, дозволяє досягти більш ефективних і гармонійних результатів у процесі управління.

2.4. Технології прийняття рішень

Технології прийняття економічних рішень – це мистецтво поєднання аналітичних інструментів, інтуїції та стратегічного мислення для визначення найбільш ефективних шляхів досягнення цілей в умовах невизначеності та змінюваного середовища. Вони охоплюють оцінку альтернатив, аналіз ризиків і можливостей, а також урахування соціальних, культурних і емоційних факторів, які можуть впливати на результат.

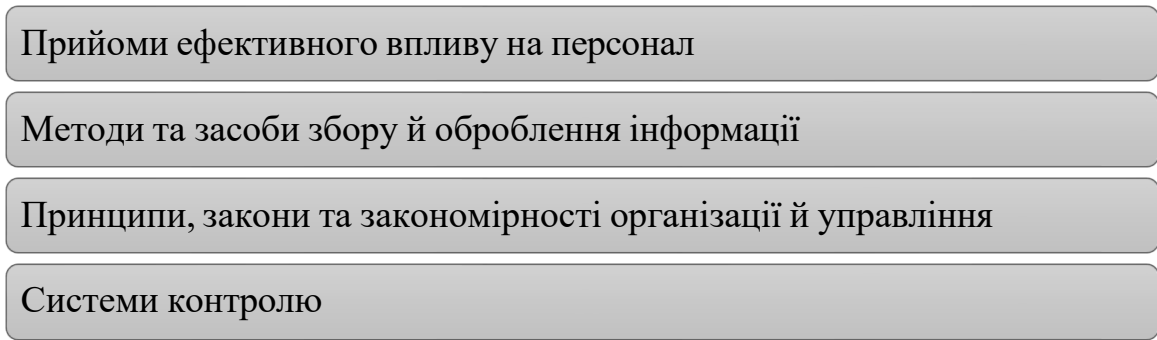


Рис. 2.5. Технології прийняття управлінських рішень
Систематизовано авторами на основі джерел.



Рис. 2.6. Структурні елементи технологічного механізму прийняття економічних рішень
Систематизовано авторами на основі джерел.

Технології прийняття економічних рішень – це систематизовані методи та інструменти, що використовуються для аналізу даних, оцінки

можливих альтернатив і вибору оптимальних рішень на основі економічних і фінансових критеріїв. Це моделювання, прогнозування, аналіз ризиків і впливу, а також застосування математичних і статистичних методів для підтримки обґрунтованих рішень у бізнесі та управлінні. Таке поєднання вимагає застосування чітко регламентованого, логічного алгоритму – *механізму прийняття економічних рішень*.

Механізм прийняття економічних рішень – це комплекс процесів і процедур, які забезпечують вибір оптимального варіанта дій для досягнення поставлених економічних цілей. Він передбачає аналіз ситуації, оцінку можливих альтернатив, прогнозування наслідків та прийняття остаточного рішення на основі отриманих даних і стратегічних пріоритетів. Цей механізм є важливою складовою управління бізнесом і дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі.

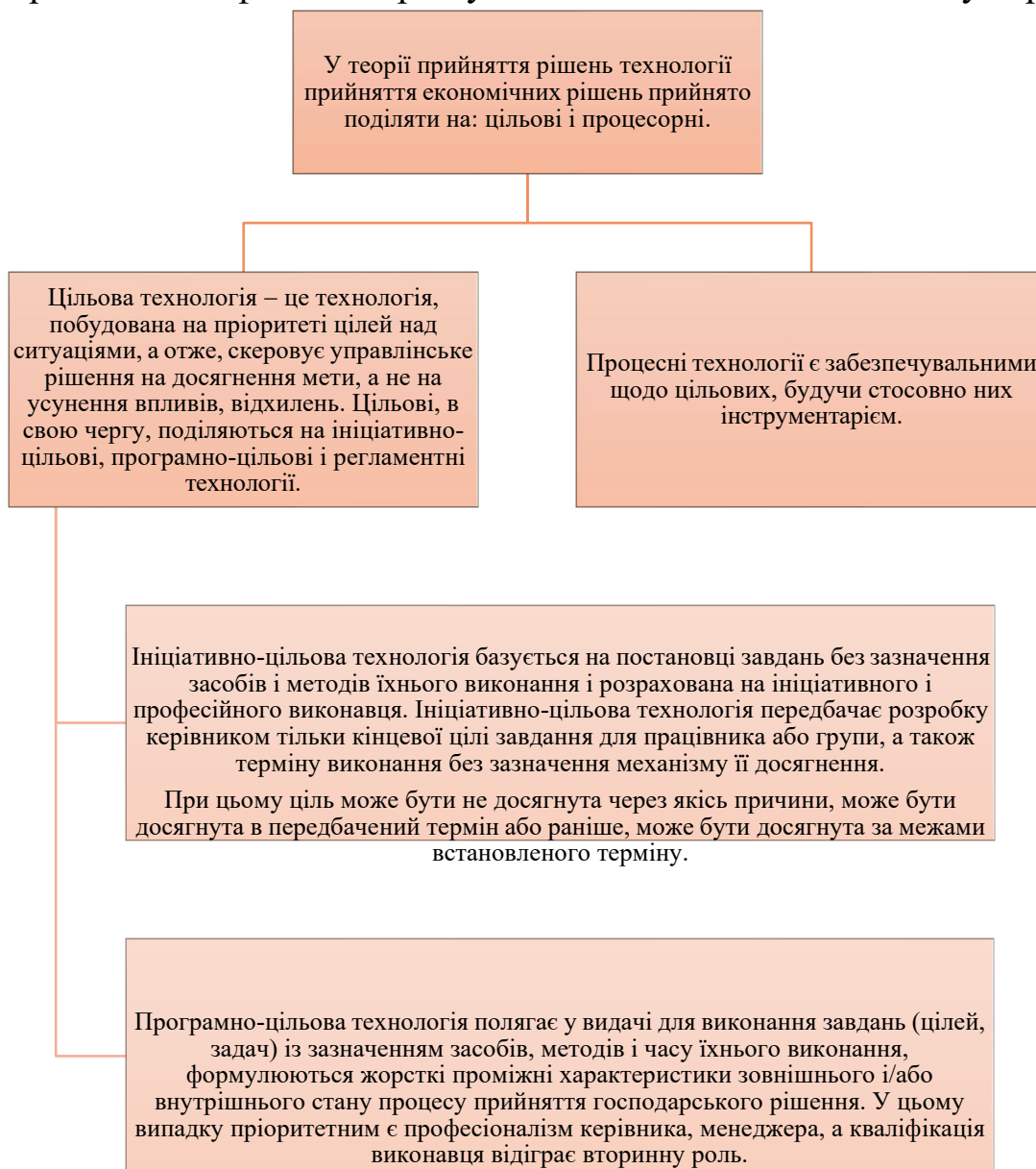


Рис.2.7. Поділ рішень технології прийняття економічних рішень

Систематизовано авторами на основі джерел.

2.5. Процесні технології підготовки та реалізації економічних рішень

Процесні технології підготовки та реалізації економічних рішень охоплюють організацію та управління всім циклом прийняття рішень – від збору та аналізу інформації до розробки альтернатив і фінального вибору рішення, а також його впровадження та моніторингу результатів. Ці технології забезпечують структурований підхід, який охоплює етапи планування, оцінки, реалізації та контролю, сприяючи ефективному управлінню ресурсами та досягненню стратегічних цілей організації.

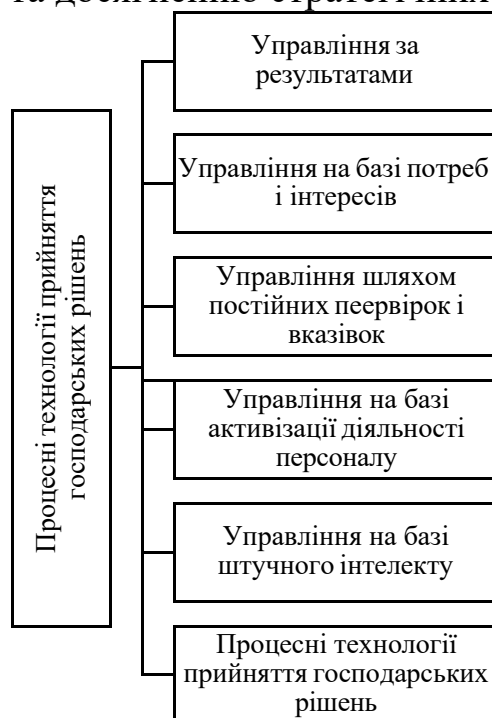


Рис. 2.8. Процесні технології прийняття економічних рішень

Систематизовано авторами на основі джерел.

Технологія «Управління за результатами» (Results-Based Management, RBM) є підходом до управління, зорієнтованим на досягнення конкретних, вимірювальних результатів і цілей. Вона охоплює визначення чітких цілей і очікуваних результатів, планування та реалізацію діяльності з урахуванням цих цілей, а також моніторинг і оцінку ефективності досягнення результатів.

Основні етапи цієї технології:

1. Визначення цілей і результатів: формулювання чітких і вимірювальних цілей, які організація чи проєкт прагне досягти. Це можуть бути як короткострокові, так і довгострокові результати, які мають бути досягнуті.

2. Планування: розробка стратегій і планів дій для досягнення визначених цілей. Включає визначення ресурсів, необхідних для реалізації плану, і встановлення термінів для досягнення результатів.

3. Реалізація: Здійснення планованих заходів і використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Важливо забезпечити ефективну координацію та виконання дій.

4. Моніторинг і оцінка: постійний моніторинг ходу виконання та оцінка досягнення результатів. Це дозволяє виявити відхилення від плану й вжити коригувальних заходів для забезпечення досягнення цілей.

5. Звітування: регулярне звітування про досягнуті результати й ефективність виконання плану перед усіма зацікавленими сторонами.

Цей підхід сприяє прозорості, підзвітності та поліпшенню ефективності управлінських процесів, забезпечуючи чітке фокусування на результатах та їхній оцінці.

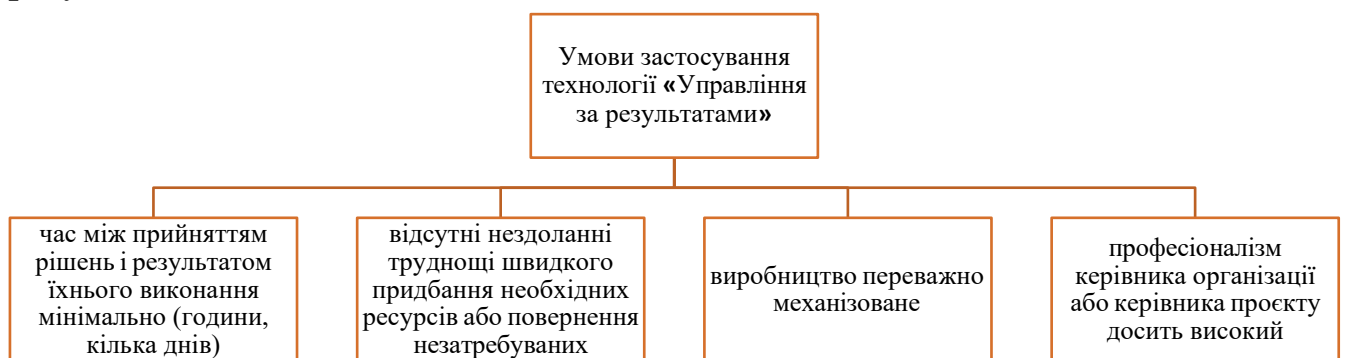


Рис. 2.9. Умови застосування технології «Управління за результатами»

Систематизовано авторами на основі джерел.

Технологія «Управління на базі потреб та інтересів» (Needs and Interests-Based Management) фокусується на ідентифікації, аналізі та задоволенні потреб та інтересів ключових стейкхолдерів для забезпечення ефективного управління та досягнення організаційних цілей. Цей підхід має кілька ключових аспектів:

1. Аналіз потреб та інтересів: визначення та глибоке розуміння потреб та інтересів різних стейкхолдерів, включаючи клієнтів, працівників, постачальників, інвесторів і суспільство в цілому. Це може бути опитування, інтерв'ю та інші методи збору інформації для точного виявлення їхніх очікувань і вимог.

2. Визначення пріоритетів: ранжування потреб та інтересів на основі їхнього впливу на організацію та її цілі. Це допомагає зрозуміти, які потреби є найважливішими для досягнення успіху і які ресурси необхідно спрямувати для їх задоволення.

3. Розробка стратегій і планів: створення стратегій і планів дій, які адресують виявлені потреби та інтереси. Це розробка заходів, які будуть сприяти досягненню цілей організації, враховуючи вимоги та очікування стейкхолдерів.

4. Комунікація та залучення: активна комунікація з стейкхолдерами для забезпечення їхньої участі у процесі управління. Це регулярні звіти, обговорення результатів і внесення корективів на основі отриманого зворотного зв'язку.

5. Оцінка та корекція: оцінка ефективності впроваджених заходів відповідно до потреб та інтересів стейкхолдерів. Збір зворотного зв'язку і коригування стратегій і планів на основі отриманих результатів для поліпшення задоволення потреб і досягнення організаційних цілей.

Цей підхід дозволяє забезпечити більш цілеспрямоване управління, яке не тільки враховує, але й активно працює над задоволенням потреб та інтересів всіх ключових учасників процесу.



**Рис.2.9. Умови застосування технології
«Управління на базі потреб та інтересів»**
Систематизовано авторами на основі джерел.

Технологія «Управління шляхом постійних перевірок і вказівок» (Management by Constant Monitoring and Directives) зосереджена на

активному контролю та керівництві процесами через регулярні перевірки та надання конкретних інструкцій. Цей підхід передбачає такі основні етапи:

1. Регулярний моніторинг: постійний контроль за ходом виконання завдань і процесів, що передбачає часті перевірки й оцінки продуктивності. Це дозволяє виявляти відхилення від плану й оперативно реагувати на проблеми.

2. Чіткі інструкції: надання чітких і конкретних вказівок та інструкцій працівникам для забезпечення правильного виконання завдань. Це допомагає уникнути непорозумінь і забезпечує відповідність діяльності встановленим стандартам і цілям.

3. Оперативне коригування: Здійснення оперативних коректив у разі виявлення проблем або відхилень від плану. Це швидке внесення змін у стратегії чи тактику для забезпечення досягнення бажаних результатів.

4. Зворотний зв'язок: регулярне надання зворотного зв'язку працівникам про результати їхньої роботи. Це допомагає покращити виконання завдань і коригувати поведінку та підходи на основі отриманих результатів.

5. Аналіз результатів: постійний аналіз результатів перевірок і вказівок для оцінки ефективності управлінських заходів. Це дозволяє виявити основні проблеми та зони для поліпшення, а також адаптувати підходи до управління.

Цей підхід забезпечує високий ступінь контролю над виконанням завдань і дозволяє швидко реагувати на зміни та проблеми, проте може також потребувати значних ресурсів і часу для регулярного моніторингу та надання інструкцій.

Технологія «Управління у виняткових випадках» (Management by Exception) полягає в управлінні та прийнятті рішень, коли виникають відхилення від плану або стандартних норм. Цей підхід акцентує увагу на обробці тільки тих ситуацій, які виходять за межі звичайних або очікуваних результатів. Основні компоненти цієї технології такі:

1. Визначення норм і стандартів: установлення чітких стандартів та очікувань для виконання завдань і досягнення результатів. Це створює основу для порівняння фактичних результатів з плановими.

2. Моніторинг і виявлення відхилень: регулярний моніторинг виконання завдань і результатів. Виявлення відхилень від установлених норм або стандартів є сигналом для активного втручання.

3. Аналіз виняткових ситуацій: вивчення причин відхилень або проблемних ситуацій для визначення кореня проблеми. Це аналіз факторів, які спричинили відхилення, й оцінку їхнього впливу на загальний процес.

4. Прийняття рішень і коригування: здійснення коригувальних заходів для виправлення виявлених відхилень і забезпечення відповідності стандартам. Це може бути внесення змін у стратегію, процеси або ресурси.

5. Зворотний зв'язок і вдосконалення: надавання зворотного зв'язку про вжиті заходи та їхній вплив на ситуацію. Оцінка ефективності коригувальних дій і впровадження поліпшень у процес управління на основі отриманих результатів.

Технологія «Управління у виняткових випадках» дозволяє зосередити зусилля і ресурси на розв'язанні проблем, які мають найбільший вплив на результат, що забезпечує ефективне використання ресурсів і зниження витрат на управління звичайними ситуаціями.

Технологія «Управління на базі штучного інтелекту» (AI-Based Management) використовує алгоритми штучного інтелекту (ШІ) для поліпшення процесів управління та прийняття рішень. Цей підхід передбачає інтеграцію передових технологій, таких як машинне навчання, обробка природної мови й аналітика великих даних для автоматизації, оптимізації та вдосконалення управлінських функцій. Основні компоненти цієї технології:

1. Аналітика даних: використання ШІ для збору, обробки й аналізу великих обсягів даних з різних джерел. Це дозволяє виявляти шаблони, тенденції та кореляції, які допомагають у прийнятті обґрунтованих рішень.

2. Прогнозування та моделювання: застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування майбутніх тенденцій та моделювання різних сценаріїв. Це дозволяє передбачити можливі результати рішень і адаптувати стратегії відповідно.

3. Автоматизація процесів: інтеграція ШІ для автоматизації рутинних і повторюваних управлінських завдань, таких як обробка заявок, управління запасами, планування ресурсів та інші операції. Це сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат.

4. Персоналізація: використання ШІ для створення персоналізованих рекомендацій і рішень на основі індивідуальних потреб і вподобань клієнтів або працівників. Це передбачає адаптацію продуктів, послуг і комунікацій відповідно до специфічних вимог.

5. Інтелектуальні системи підтримки рішень: впровадження систем, що надають рекомендації або автоматично приймають рішення на основі аналізу даних. Це розумні асистенти, які допомагають керівникам у прийнятті стратегічних і оперативних рішень.

6. Моніторинг і оптимізація: постійний моніторинг діяльності та результатів за допомогою ШІ для виявлення аномалій і можливостей для оптимізації. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та впроваджувати поліпшення.

Технологія «Управління на базі штучного інтелекту» забезпечує підвищену точність у прийнятті рішень, ефективність у виконанні завдань та здатність до швидкої адаптації до змінюваних умов, що робить її важливим інструментом для сучасного управління.

Технологія «Управління на базі активізації діяльності персоналу» (Employee Engagement-Based Management) зосереджена на стимулюванні та підтримці високого рівня залученості та мотивації працівників для досягнення організаційних цілей. Основні компоненти цієї технології:

1. Мотивація та винагорода: впровадження систем мотивації і винагороди, що визнають і заохочують досягнення і позитивні результати працівників. Це може включати фінансові винагороди, премії, бонуси, а також нефінансові винагороди, такі як визнання, можливості для професійного розвитку і кар'єрного росту.

2. Залучення та участь: створення середовища, яке сприяє активній участі працівників у процесах прийняття рішень та стратегічному плануванні. Це регулярні комунікації, обговорення ідей та зворотного зв'язку, що дозволяє працівникам відчувати свою цінність і важливість для організації.

3. Розвиток і навчання: інвестування в професійний розвиток та навчання персоналу для підвищення їхніх навичок і знань. Це може включати тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, а також можливості для участі у проєктах та ініціативах, що сприяють розвитку.

4. Робоче середовище: забезпечення позитивного і підтримуючого робочого середовища, яке враховує потреби та очікування працівників. Це включає створення комфортних умов праці, забезпечення балансу між роботою і особистим життям, а також підтримку здорового корпоративного клімату.

5. Комунікація та зворотний зв'язок: регулярне надання зворотного зв'язку та відкритого обміну інформацією між керівництвом і працівниками. Це допомагає зрозуміти проблеми та потреби працівників, а також сприяє швидкому вирішенню конфліктів і непорозумінь.

6. Визнання і підтримка: визнання досягнень працівників і надання підтримки в разі труднощів або проблем. Це може включати як формальні системи визнання, так і неформальні способи підтримки та мотивації.

Технологія «Управління на базі активізації діяльності персоналу» допомагає створити середовище, в якому працівники активно сприяють досягненню цілей організації, що веде до підвищення продуктивності, ефективності та загального успіху компанії.

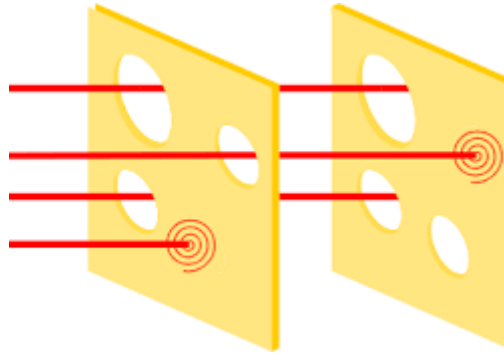
Отже, залежно від типу проблеми обирається певна технологія прийняття управлінських рішень. Запрограмовані рішення, типові для

повторюваних ситуацій, приймаються з дотриманням конкретної послідовності етапів. Нові чи складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень, тоді керівник сам обирає процедуру прийняття рішень.

Оскільки кожна ситуація унікальна, пропонуємо кілька універсальних схем, які можна адаптувати під конкретні потреби.

1. Модель «Сир» (Cheese Model):

Ця модель чудово ілюструє, як зміни в оточенні змушують нас шукати нові рішення.

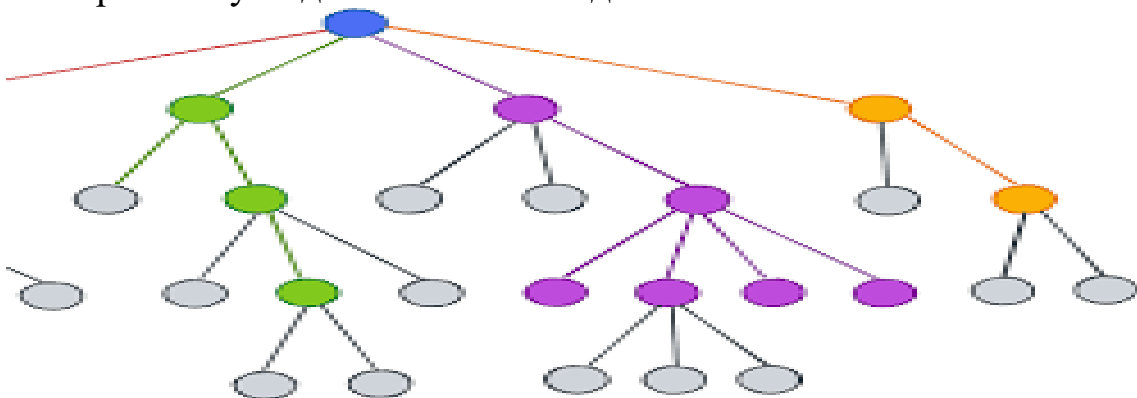


Джерело: URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Swiss_cheese_model.

Cheese Model

- Опис: Уявіть собі мишей, які живуть у сирі. Коли сиру стає менше, миші повинні шукати нові джерела їжі. Це аналогічно ситуаціям, коли зміни в бізнесі, технологіях чи особистому житті вимагають від нас нових рішень.

2. Дерево рішень – це класичний інструмент для візуалізації різних варіантів розвитку подій та їхніх наслідків.

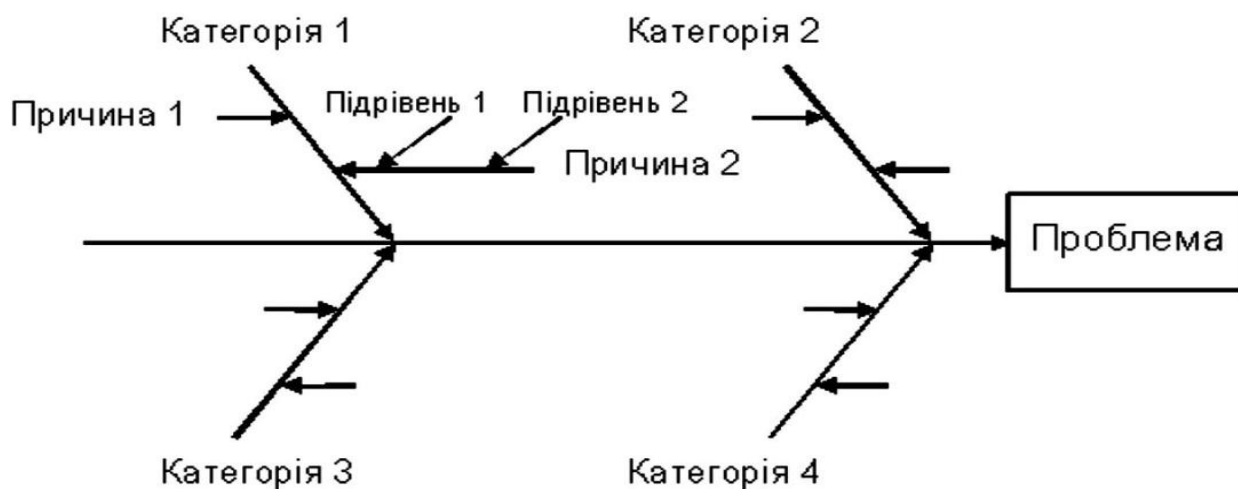


Джерело: URL <https://medium.com/intro-to-artificial-intelligence/decision-tree-learning-e153b5b4ecdf>.

- Опис: кожне розгалуження дерева являє собою рішення, а кінцеві гілки – можливі результати.

3. Матриця Ішикави (діаграма «Риб'яча кістка»):

Ця діаграма допомагає виявити основні причини проблеми.



Джерело:

URL:

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%86%D1%88%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B8.

- Опис: Центральна кістка – сама проблема. Бічні гілки – категорії причин (наприклад, люди, матеріали, методи, вимірювання, середовище).

4. Модель SWOT-аналізу:

Цей аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
Strengths (сильні сторони)	SO стратегії	ST стратегії
Weaknesses (слабкі сторони)	WO стратегії	WT стратегії

Джерело:

URL:

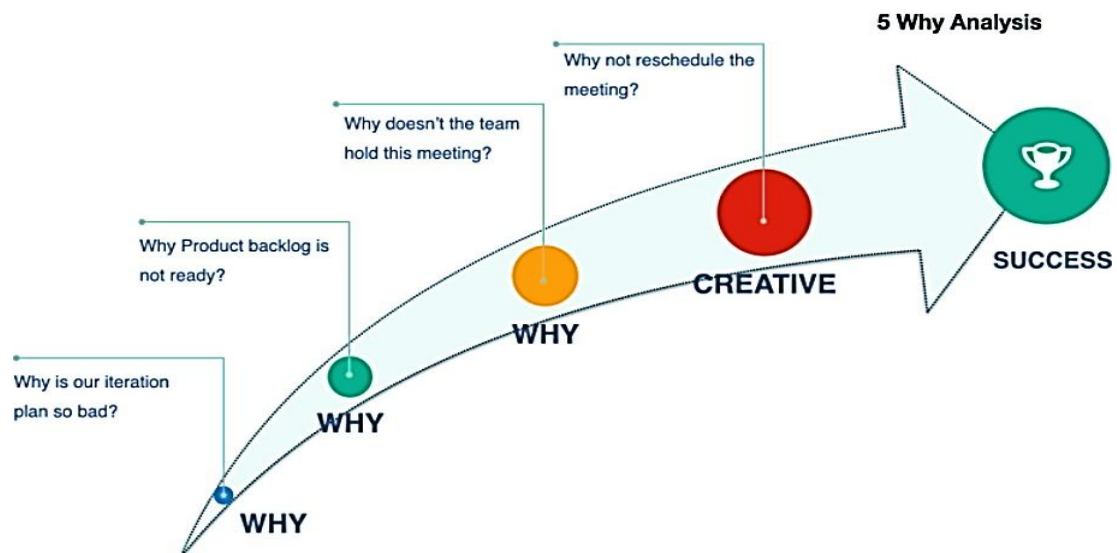
<https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7/>.

SWOT matrix

- Опис: Матриця 2x2, де по горизонталі розташовані внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), а по вертикалі – зовнішні (можливості та загрози).

5. Модель «5 Чому»:

Цей метод допомагає «докопатися» до кореня проблеми, задаючи запитання «Чому?» кілька разів.



Джерело: URL: <https://techblost.com/what-are-the-5-whys-in-problem-solving/>.

5 Whys diagram

- Опис: Це може бути представлено у вигляді діаграми, де кожне «Чому?» веде до наступного рівня аналізу.

Яку модель Ви вважаєте найбільш підходящою для Вашої ситуації? Можливо, ви маєте на увазі конкретну проблему або галузь?

Додатково підготувати:

- Індивідуальну діаграму: якщо Ви опишете конкретну проблему, то можна створити персоналізовану візуалізацію.
- Анімовану презентацію: це допоможе наочно продемонструвати процес прийняття рішень.
- Інтерактивну модель: за допомогою спеціальних інструментів можна створити модель, з якою можна взаємодіяти.

Будь ласка, уточніть Ваше запитання, щоб дати більш точну відповідь.

Можливі напрямки для подальшого обговорення:

- Конкретна проблема: опишіть детально проблему, яку Ви хочете візуалізувати.
- Цільова аудиторія: для кого призначена візуалізація (колеги, керівництво, клієнти)?
- Бажаний результат: якого результату Ви хочете досягти за допомогою візуалізації (прийняття рішення, пошук нових ідей, спілкування)?

Командна робота та узгодженість допоможе створити ефективну візуалізацію, яка допоможе у процесі прийняття рішень.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення «процес прийняття рішення».
2. Назвіть елементи процесу прийняття рішень.
3. Перечисліть етапи та процедури процесу прийняття рішень.
4. Які використовуються технології прийняття рішень?
5. Охарактеризуйте основні закони та закономірності, що впливають на прийняття рішень.