

Тема 3. Методичні основи підготовки економічних рішень

1. Методологічні засади розробки рішення
2. Моделі процесу прийняття економічних рішень.
3. Методи прийняття економічних рішень.
4. Етапи підготовки та прийняття економічних рішень.

3.1. Методологічні засади розробки рішення

Методологія – це система принципів, методів і правил, які використовуються для організації та проведення досліджень або виконання певних завдань у науковій, практичній або іншій діяльності. Вона визначає підходи до аналізу, збору даних, інтерпретації результатів та формулювання висновків, забезпечуючи надійність і обґрунтованість отриманих результатів. Методологія є важливим інструментом, який допомагає структурувати процес роботи та забезпечити його систематичність і наукову достовірність. Будь-яка методологія неможлива без механізму, що її реалізує.

Реалізація методології в рішеннях передбачає систематичний підхід до аналізу проблем, планування дій, впровадження рішень і оцінки результатів. Це передбачає застосування відповідних методів і технік для збору та аналізу даних, визначення альтернативних варіантів дій, вибір оптимального рішення, а також контроль і корекцію виконання. Методологія забезпечує структуру і послідовність у процесі прийняття управлінських рішень, сприяючи підвищенню ефективності та обґрунтованості управлінських дій.

Напрями реалізації методології

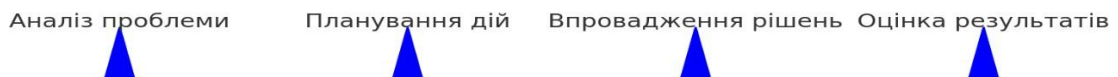


Рис. 3.1. Використання методології у системі управління

Систематизовано авторами на основі джерел.

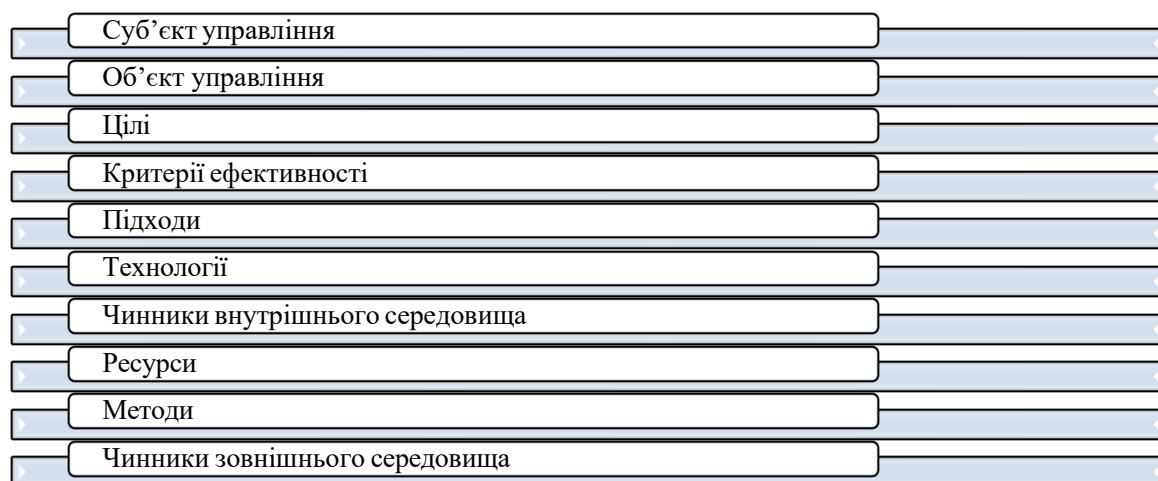


Рис. 3.2. Основні елементи розвитку прийняття економічних рішень
Систематизовано авторами на основі джерел.

Таблиця 3.1.

Види системних відносин між елементами

Види підсистем	Значення
Функціональні підсистеми	Взаємодія між різними функціональними областями (наприклад, фінанси, маркетинг, виробництво).
Організаційні підсистеми	Взаємодія між різними рівнями організації (керівництво, середній менеджмент, оперативний персонал).
Процесні підсистеми	Взаємодія між різними бізнес-процесами (наприклад, виробництво, логістика, продажі).
Інформаційні підсистеми	Взаємодія між інформаційними системами та базами даних, що забезпечують необхідну інформацію для прийняття рішень.
Технічні підсистеми	Взаємодія між технологічними та інженерними системами, що впливають на виробничі процеси та їх оптимізацію.
Соціальні підсистеми	Взаємодія між людьми, групами та їх соціальними ролями, що можуть впливати на процес прийняття рішень.
Екологічні підсистеми	Взаємодія з екологічними факторами та умовами, що можуть впливати на довгострокові рішення та стратегії.
Фінансові підсистеми	Взаємодія між фінансовими показниками, бюджетами, витратами та доходами, що визначають фінансову стратегію організації.

Систематизовано на основі джерел.

Таблиця 3.2 з характеристиками етапів прийняття рішень.

Таблиця 3.2

Формування механізму управління в підприємстві

Етапи	Характеристика
Виявлення проблеми	- Опис: Ідентифікація і формулювання проблеми або питання, яке потребує вирішення.
	- Мета: Зрозуміти природу проблеми та визначити її основні аспекти та причини.
	- Методи: Аналіз ситуації, збір зворотного зв'язку, використання методів діагностики.
Побудова моделі поведінки системи	- Опис: розробка абстрактної або математичної моделі, що описує поведінку системи в умовах різних сценаріїв.
	- Мета: візуалізувати та прогнозувати можливі результати та ефекти різних рішень.
	- Методи: Моделювання (статистичне, динамічне), створення графіків, аналіз сценаріїв.
Отримання початкових даних	- Опис: Збір і обробка інформації, яка необхідна для подальшого аналізу та моделювання.
	- Мета: Забезпечити точність і достовірність вихідних даних для прийняття обґрунтованих рішень.
	- Методи: проведення досліджень, опитування, збори статистичних даних, аналіз наявної інформації.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця 3.2 допоможе ліпше зрозуміти різні етапи процесу прийняття рішень і їх характеристики.

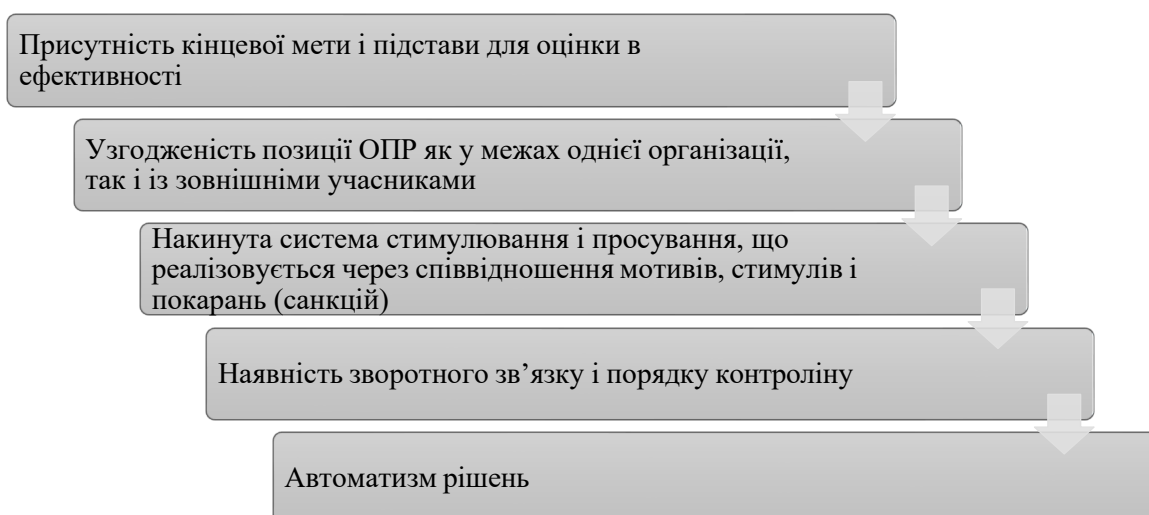


Рис. 3.3. Основні вимоги до утворення господарського механізму

Систематизовано авторами на основі джерел.

Прийняття економічних рішень – важливий процес, який базується на певних методологічних підходах. Розглянемо кожен з них детальніше:

1. Системний підхід передбачає розгляд економічних процесів як частин більшої системи, яка складається з взаємозалежних елементів. Цей підхід дозволяє оцінювати вплив змін в одній частині системи на інші її частини. У рамках системного підходу використовуються методи моделювання та аналізу, що дозволяють побудувати структуру системи та виявити взаємозв'язки між її елементами. Основна мета - досягнення оптимального функціонування всієї системи.

2. Комплексний підхід передбачає врахування різноманітних факторів та аспектів, що впливають на економічні рішення. Це можуть бути економічні, соціальні, політичні, екологічні та інші фактори. В рамках цього підходу аналізуються всі можливі наслідки рішення з метою вибору найбільш ефективного варіанту. Комплексний підхід дозволяє врахувати множинність факторів і забезпечити всебічний аналіз ситуації.

3. Нормативний підхід орієнтується на використання певних норм, стандартів та правил при прийнятті рішень. Він базується на розробці оптимальних моделей та алгоритмів, які дозволяють досягти визначених цілей. Цей підхід включає в себе використання економічних теорій та методів для обґрунтування рішень. Наприклад, аналіз витрат і вигод, оптимізація ресурсів, оцінка ризиків та інші.

4. Дескриптивний підхід полягає у вивченні та описі реальних процесів прийняття рішень, які відбуваються в економічній діяльності. Він спрямований на розуміння того, як насправді приймаються рішення, які фактори та механізми впливають на цей процес. Дескриптивний підхід враховує психологічні, соціальні та поведінкові аспекти прийняття рішень. Він допомагає виявити типові помилки та невідповідності між теорією та практикою.

Використання цих підходів у комплексі дозволяє забезпечити більш обґрунтоване й ефективне прийняття економічних рішень, враховуючи різні аспекти та впливи на економічну діяльність.

Таблиця 3.3

Особливості методології комплексного підходу до прийняття економічних рішень

Особливість	Опис
Урахування багатофакторності	Комплексний підхід передбачає врахування множинності факторів, таких як економічні, соціальні, політичні, екологічні та інші аспекти.

Особливість	Опис
Системний аналіз	Використовується системний підхід для оцінки впливу різних факторів та їх взаємозв'язків, що дозволяє бачити загальну картину ситуації.
Міждисциплінарний підхід	Інтеграція знань з різних дисциплін (економіка, соціологія, екологія, політологія) для більш глибокого аналізу і прийняття рішень.
Враховання довгострокових наслідків	Аналізуються не лише короткострокові результати, а й довгострокові наслідки рішень, що дозволяє уникнути негативних ефектів у майбутньому.
Розробка альтернатив	Створення та оцінка декількох варіантів рішень для вибору найбільш оптимального з урахуванням всіх можливих впливів і результатів.
Використання кількісних і якісних методів	Застосування як кількісних (статистичний аналіз, моделювання), так і якісних (експертні оцінки, SWOT-аналіз) методів для повного аналізу.
Моніторинг і корекція	Постійний моніторинг реалізації рішень і внесення необхідних коригувань на основі нових даних і змінних умов.
Прозорість і участь зацікавлених сторін	Залучення до процесу прийняття рішень всіх зацікавлених сторін (уряд, бізнес, громадськість) для забезпечення прозорості та врахування різних точок зору.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця допомагає зрозуміти основні особливості комплексного підходу до прийняття економічних рішень, що забезпечує всебічний і ґрунтовний аналіз ситуації.

Основою системної методології прийняття економічних рішень є підхід, який розглядає економічні процеси як складні системи з численними взаємозв'язаними елементами. Цей підхід дозволяє виявити та проаналізувати взаємодії між різними частинами економічної системи, що допомагає зрозуміти, як зміни в одному елементі впливають на всю систему в цілому. Важливою складовою є моделювання систем, що дозволяє створювати математичні та комп'ютерні моделі економічних процесів для їх детального вивчення та прогнозування. Системний підхід також враховує зворотні зв'язки, що дозволяє коригувати рішення на основі отриманих результатів і нових даних. Крім того, цей підхід сприяє інтеграції різних дисциплін і залученню міждисциплінарних знань для глибшого розуміння складних економічних явищ. Він допомагає приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, що враховують як короткострокові, так і довгострокові наслідки. Використання системної методології також сприяє підвищенню гнучкості й адаптивності

економічних стратегій у мінливих умовах.

Методологічний зміст рішення розкриває технологію прийняття економічних рішень, яка є сукупністю етапів, стадій, робіт, операцій, методів розроблення та їх реалізації.

Методологічна основа прийняття економічних рішень передбачає:

- правильне бачення цілей рішення. По всякому рішенню має існувати взаємозв'язок між метою управління, існуючою обставиною і проблемою, що вимагає вирішення;
- повнота і цінність повідомлення, що використовується для записування рішення;
- всебічний аналіз проблемного становища, конкретних умов і існуючих можливостей прийняття рішення;
- повне розкриття високоякісних і кількісних характеристик дій з деталізацією окремих (за бажанням учасників рішення чи точної проблемної ситуації) аспектів;
- визначення результатів реалізації й здібності прийнятого рішення;
- наявність у вирішенні методичних вказівок до розвитку реалізації рішення (хто, як, де, коли та що має робити; яким чином здійснюватиметься інспектування і оцінювання якості результатів і підсумків рішення);
- прогнозування можливих схвальних/негативних наслідків у керованій системі при реалізації цього рішення.

3.2. Моделі процесу прийняття економічних рішень

Модель рішення – це спрощене уявлення реальної економічної ситуації або проблеми, яке використовується для аналізу та прийняття оптимальних рішень. Вона містить набір змінних, параметрів і взаємозв'язків між ними, що дозволяє зрозуміти, як різні фактори впливають на результат. Модель рішення допомагає прогнозувати наслідки різних сценаріїв і обирати оптимальний варіант дій.

Моделювання – це процес створення спрощеного уявлення або моделі реальної системи, процесу або явища для вивчення їх характеристик та поведінки. Моделювання дозволяє аналізувати складні системи, прогнозувати їхню поведінку за різних умов і приймати обґрунтовані рішення.

Основні етапи процесу моделювання включають:

1. Формулювання проблеми: визначення мети моделювання та чітке формулювання проблеми, яку потрібно розв'язати.
2. Побудова моделі: створення математичного, комп'ютерного або

фізичного уявлення системи, що охоплює ключові змінні та взаємозв'язки між ними.

3. Валідація моделі: перевірка точності моделі шляхом порівняння її результатів з реальними даними або експериментами.

4. Аналіз моделі: використання моделі для вивчення поведінки системи, проведення експериментів і сценарного аналізу.

5. Інтерпретація результатів: аналіз отриманих даних для прийняття обґрунтованих рішень або рекомендацій.

6. Впровадження результатів: використання висновків з моделі для реального планування та управління.

Моделювання застосовується в різних галузях, таких як економіка, інженерія, екологія, медицина та інші, забезпечуючи інструменти для розуміння складних систем і поліпшення процесів прийняття рішень.



Рис. 3.4. Властивості моделей

Систематизовано авторами на основі джерел.

У кожному процесі прийняття рішень формується відповідна модель самоактуалізації, яка відображає основні характеристики різних типів моделей у процесі прийняття рішень.

Таблиця 3.4

Модель самоактуалізації процесу прийняття рішень

Тип моделі	Характеристика
Цільова модель	Модель, що описує бажаний або ідеальний стан системи, до якого прагнуть досягти у процесі прийняття рішень. Вона містить оптимальні показники, цілі та критерії ефективності.
Модель поточного стану процесу прийняття рішень	Модель, що описує фактичний стан системи або процесу на даний момент часу. Вона відображає поточні показники, існуючі умови та взаємозв'язки між елементами системи.

Тип моделі	Характеристика
Модель обмежень	Модель, що охоплює всі обмеження, умови та фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Це можуть бути фінансові, ресурсні, часові, регуляторні та інші обмеження.

Систематизовано на основі джерел.

Ці моделі використовуються для різних цілей у процесі прийняття рішень. Цільова модель допомагає визначити, до якого результату потрібно прагнути, модель поточного стану дозволяє оцінити наявну ситуацію, а модель обмежень враховує всі фактори, що можуть впливати на можливість досягнення цільових показників.

Прийняття економічних рішень є однією із функцій управлінської діяльності, а рішення є її результатом. Існує досить багато різноманітних типів моделей. Аналізуючи процеси управління через призму інформаційно-розв'язувальних проблем, доцільно розглянути два види моделей – нормативні та дескриптивні моделі рішень.

Нормативні та дескриптивні моделі рішень розрізняють через їх різні підходи до аналізу та прийняття рішень. Нормативні моделі орієнтовані на те, як рішення повинні прийматися з погляду оптимальності та раціональності. Вони базуються на теоретичних підходах і математичних методах, що допомагають визначити оптимальний варіант дії, враховуючи всі можливі умови й обмеження. Дескриптивні моделі, навпаки, зосереджені на тому, як рішення приймаються насправді, з урахуванням реальних поведінкових, когнітивних і соціальних факторів. Вони аналізують практичний досвід і процеси, щоб зрозуміти, які чинники впливають на вибір та як люди насправді приймають рішення в різних ситуаціях.

Таблиця 3.5

Порівняння нормативних і дескриптивних моделей

Характеристика	Нормативні моделі	Дескриптивні моделі
Мета	Визначення оптимального рішення на основі теоретичних моделей і математичних розрахунків.	Аналіз реальних процесів прийняття рішень, врахування поведінкових і когнітивних аспектів.
Основні принципи	Раціональність, оптимальність, логічна послідовність.	Реальність, практичність, урахування людських факторів.
Методи	Математичне моделювання, теорія ігор, оптимізаційні методи.	Експериментальні дослідження, спостереження, аналіз поведінки.

Характеристика	Нормативні моделі	Дескриптивні моделі
Галузь застосування	Економіка, фінанси, інженерія, де важлива точність і оптимізація.	Психологія, соціологія, маркетинг, де важливо розуміння реальної поведінки людей.
Приклади застосування	Розробка інвестиційних стратегій, оптимізація виробничих процесів, планування ресурсів.	Вивчення споживчої поведінки, аналіз прийняття рішень в умовах невизначеності, дослідження групової динаміки.
Обмеження	Ігнорування поведінкових і емоційних аспектів, можливість невідповідності реальним умовам.	Складність в узагальненні результатів, можливість суб'єктивності в інтерпретації даних.
Результати	Теоретично обґрунтовані, часто ідеальні рішення, що можуть бути важко реалізовані на практиці.	Практично орієнтовані рішення, що враховують реальні умови та поведінкові чинники, але можуть бути менш оптимальними з точки зору теорії.

Систематизовано на основі джерел.

Процес моделювання рішень і моделі тісно взаємопов'язані – тип моделі визначає тип рішень і алгоритм моделювання.

Таблиця 3.6

Моделювання економічних рішень і моделі управління

Модель	Характеристика моделі	Тип рішень	Алгоритм моделювання
Класична модель	Ідеалізована модель, яка припускає, що рішення приймаються на основі повної інформації і раціонального аналізу.	Оптимальні рішення	1. Визначення проблеми 2. Збір повної інформації 3. Оцінка всіх альтернатив 4. Вибір оптимального варіанта
Коаліція	Модель, де рішення приймаються через компроміс і домовленості між	Компромісні рішення	1. Ідентифікація зацікавлених сторін 2. Проведення переговорів 3.

Модель	Характеристика моделі	Тип рішень	Алгоритм моделювання
	різними зацікавленими сторонами або групами.		Узгодження спільних інтересів 4. Прийняття рішення через консенсус
Обмежена раціональність	Модель, яка враховує обмеження в часі, інформації та когнітивних можливостях людей при прийнятті рішень.	Задовільні рішення	1. Визначення проблеми 2. Збір обмеженої інформації 3. Формування обмеженої кількості альтернатив 4. Вибір найбільш прийняттого варіанту
Прийнятність	Модель, що фокусується на прийнятності рішень для зацікавлених сторін, навіть якщо це не оптимальне рішення.	Прагматичні рішення	1. Оцінка вимог і очікувань зацікавлених сторін 2. Розробка рішень, що відповідають цим вимогам 3. Оцінка прийнятності рішень 4. Вибір найбільш прийняттого варіанту
Адміністративна модель	Модель, що підкреслює реалії організаційної політики, процедур і політичних впливів, що визначають процес прийняття рішень.	Організаційні рішення	1. Оцінка організаційних і політичних контекстів 2. Визначення внутрішніх процедур 3. Формування альтернатив 4. Прийняття рішення на основі політики та процедур

Систематизовано на основі джерел.

Основні концептуальні моделі, за допомогою яких може описуватися процес прийняття економічних рішень в організації.

Таблиця 3.7

Основні концептуальні моделі процесу прийняття економічних рішень

Тип моделі	Опис
Модель «організація-машина»	Розглядає організацію як ефективну машину, де всі елементи та процеси мають чітко визначену функцію та взаємодіють за планом. Управління зосереджене на досягненні оптимізації та підвищенні продуктивності. Пріоритет віддається стандартизації та узгодженості.
Модель «природної» організації	Вважає організацію як природний організм, що еволюціонує та адаптується до змінюваного середовища. Вона підкреслює важливість гнучкості й адаптивності для виживання та розвитку. Організації повинні відповідати на зовнішні та внутрішні зміни.
Організація-колектив	Фокусується на організації як на групі людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Важливими є комунікація, взаємодопомога і спільне прийняття рішень. Підкреслюється роль соціальних відносин і культури в успішності організації.
Соціотехнічна модель	Підкреслює взаємодію соціальних і технічних систем в організації. Акцент на необхідності узгодження технологічних інновацій і соціальних процесів для досягнення високої продуктивності та задоволення потреб працівників.
Інтеракційна модель	Сфокусована на взаємодії між різними частинами організації та між організацією та зовнішнім середовищем. Важливою є динаміка взаємодії та обмін інформацією, що впливає на ефективність організації.
Інституціональна модель	Розглядає організації як частину соціальних інститутів, що формують та підтримують певні норми та правила. Акцент на легітимності та відповідності соціальним очікуванням та стандартам.
Конфліктна модель	Виходить з того, що конфлікти та суперечності є природною частиною організаційного життя. Модель вивчає, як конфлікти можуть впливати на організацію і як їх можна управляти для досягнення позитивних результатів.
Органічна модель	Підкреслює гнучкість і адаптивність організації, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни в середовищі. Модель акцентує на децентралізованому управлінні, комунікації та самоорганізації.
Процесна модель	Описує організацію як набір взаємопов'язаних процесів, які потрібно управляти й оптимізувати для досягнення

Тип моделі	Опис
	результатів. Важливими є моніторинг і вдосконалення процесів для підвищення ефективності.
Неорганічна модель	Описує організацію як жорстко структуровану і централізовану, з чіткими ієрархічними рівнями та встановленими процедурами. Модель фокусується на стандартизації та контролі.
Цільова модель	Фокусується на досягненні конкретних цілей організації. Управлінські рішення та процеси зорієнтовані на визначення і реалізацію цілей, що мають бути чітко сформульовані та вимірювані.
Проблемна модель	Акцентує на розв'язанні конкретних проблем, що постають перед організацією. Модель орієнтована на ідентифікацію проблем і розробку рішень для їх усунення.
Дескриптивна модель	Описує, як функціонують організації на практиці, не намагаючись змінити чи поліпшити їх функціонування. Фокусується на фактичному описі й аналізі реальних процесів і структур.
Нормативна модель	Визначає, як організації повинні функціонувати відповідно до певних норм і стандартів. Пропонує рекомендації для досягнення найвищих результатів і відповідності встановленим вимогам.
Індуктивна модель	Виходить з конкретних випадків і даних для формування загальних висновків і теорій. Підкреслює роль спостережень і аналізу в процесі моделювання.
Дедуктивна модель	Починає з загальних теорій або принципів і застосовує їх для пояснення конкретних випадків або проблем. Фокусується на логічному виведенні та перевірці гіпотез.
Проблемно орієнтована модель	Відзначається фокусуванням на розв'язанні конкретних проблем і запитів організації. Модель допомагає визначити ключові проблеми та розробити ефективні стратегії для їх розв'язання.
Модель рішення	Сфокусована на процесі прийняття рішень, включаючи етапи аналізу, оцінки альтернатив і вибору найліпшого рішення. Модель допомагає організувати процес і досягти оптимальних результатів.
Одноцільова модель	Оцінює рішення, орієнтуючись на досягнення однієї конкретної мети. Рішення приймаються на основі того, наскільки добре вони сприяють реалізації цієї єдиної цілі.
Багатоцільова модель	Розглядає рішення з урахуванням декількох цілей або критеріїв. Модель допомагає знайти компроміс між різними цілями й оцінює рішення на основі їхнього впливу на всі цілі.

Тип моделі	Опис
Одноперіодна модель	Зосереджується на прийнятті рішень у рамках одного періоду часу. Модель не враховує довгострокові наслідки та зміни в середовищі.
Багатоперіодна модель	Розглядає рішення з урахуванням їхніх довгострокових наслідків і змін у часі. Модель оцінює вплив рішень на різні періоди та дозволяє планувати на майбутнє.
Детермінована модель	Припускає, що всі фактори й умови відомі та сталі, тому результати є певними та прогнозованими. Модель використовує точні дані та формули для прийняття рішень.
Стохастична модель	Враховує невизначеність і випадкові фактори, що можуть вплинути на результати. Модель використовує імовірнісні методи для оцінки та прогнозування результатів.

Систематизовано на основі джерел.

Дескриптивна (описова) модель – це модель, яка фокусується на описі й аналізі реальних процесів, структур і функцій організації або системи без намагання їх змінювати чи поліпшувати. Вона прагне відобразити, як саме працює система на практиці, ґрунтуючися на фактичних даних і спостереженнях. Основна мета дескриптивної моделі – створити чітке уявлення про реальні умови та процеси, що дозволяє краще зрозуміти функціонування системи та її взаємодії.

Таблиця 3.7

Етапи побудови дескриптивної (описової) моделі

Етап	Опис
1. Визначення мети та обсягу	Окреслення цілей, які має досягти модель, та визначення обсягу даних і процесів, які будуть внесені в опис.
2. Збір даних	Збір і аналіз фактичних даних про процеси, структури та функціонування організації або системи.
3. Аналіз процесів	Вивчення й опис існуючих процесів, їх взаємодій, ідентифікація ключових елементів і структур.
4. Моделювання	Створення моделі на основі зібраних даних і аналізу. Модель може містити графічні або текстові описи.
5. Верифікація і перевірка	Перевірка моделі на точність і відповідність фактичним даним. Коригування моделі у разі виявлення невідповідностей.
6. Документування	Опис моделі, її структури та функціонування в документації. Надання зрозумілого опису для кінцевих користувачів.

Етап	Опис
7. Оцінка й оновлення	Оцінка ефективності моделі в реальному застосуванні. Регулярне оновлення моделі відповідно до змін у системі або організації.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця допоможе вам зрозуміти основні етапи процесу побудови дескриптивної моделі.

Важливо знати й уникати основні помилки, які можуть виникнути під час створення моделей прийняття рішень.

Таблиця 3.8

Основні помилки, які можуть виникнути під час створення моделей прийняття рішень

Помилка	Опис
Неправильне визначення проблеми	Неясне або неточне формулювання проблеми може призвести до створення моделі, яка не вирішує основні питання або не відповідає потребам.
Недостатній збір даних	Відсутність достатньої або точної інформації може вплинути на якість моделі, роблячи її неточною або неповною.
Ігнорування альтернатив	Пропуск оцінки різних альтернативних рішень може обмежити можливості вибору оптимального варіанта та зменшити ефективність моделі.
Нереалістичні припущення	Використання невірних або нереалістичних припущень може спотворити результати моделі та призвести до неправильних рішень.
Перегляд моделі в умовах змін	Неврахування можливих змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх процесах може зменшити актуальність і точність моделі.
Неправильне моделювання невизначеностей	Неадекватне врахування імовірностей та ризиків може призвести до неправильних висновків і рішень.
Відсутність верифікації	Неперевірена модель може містити помилки або неточності, які негативно вплинуть на прийняття рішень.
Перенасичення деталей	Занадто складна або детальна модель може бути важкою для розуміння і використання, що зменшує її практичну цінність.
Неадекватний аналіз результатів	Неправильний або неповний аналіз отриманих результатів може призвести до хибних висновків і рішень.

Помилка	Опис
Відсутність зворотного зв'язку	Ігнорування зворотного зв'язку від кінцевих користувачів або стейкхолдерів може зменшити ефективність моделі та її застосування.

Систематизовано на основі джерел.

Ці помилки можуть суттєво вплинути на результативність моделі прийняття рішень, тому важливо їх уникати під час її створення та впровадження.

3.3. Методи прийняття економічних рішень

У сучасному економічному середовищі правильне прийняття рішень критично важливе для успіху будь-якого бізнесу чи організації. Процес прийняття економічних рішень охоплює різноманітні підходи та методики, які допомагають аналізувати, оцінювати та вибирати найліпші варіанти з можливих. Ці методи враховують не лише фінансові аспекти, але й соціальні, технологічні та стратегічні фактори.

Економічні рішення можуть стосуватися різних аспектів бізнесу, таких як інвестиції, бюджетування, ціноутворення, управління ризиками та стратегічне планування. Залежно від контексту та специфіки проблеми, використовуються різні підходи до моделювання і аналізу. Кожен метод має свої переваги й обмеження, які слід враховувати для забезпечення ефективного й обґрунтованого прийняття рішень.

Процес прийняття рішень зазвичай включає кілька етапів, починаючи від збору й аналізу даних до оцінки можливих альтернатив і вибору оптимального варіанта. Важливо також враховувати, що в умовах невизначеності та ризику, методи прийняття рішень можуть варіюватися, включаючи як кількісні, так і якісні підходи.

Використання відповідних методів дозволяє зменшити ризики, підвищити ефективність та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. У цьому розділі розглянуто основні методи та інструменти, які допомагають приймати обґрунтовані економічні рішення, а також їхню практичну реалізацію у різних бізнес-сценаріях.

Підхід до здійснення економічних дій базується на описі управління як серії дій для розв'язання проблеми, розділених на кілька груп:

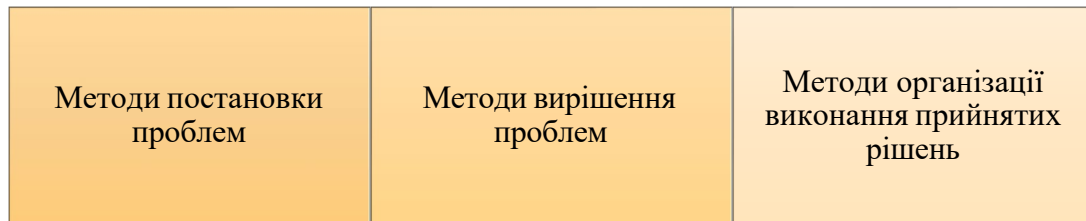


Рис. 3.5. Група методів прийняття рішень
Систематизовано авторами на основі джерел.

Таблиця 3.8

Методи прийняття управлінських рішень

Назва групи	Методи
Методи, що базуються на виявленні й узагальненні думок досвідчених фахівців-експертів, використанні їхнього досвіду та нетрадиційних підходів до аналізу діяльності організації	1. Метод Дельфі (Delphi Method) 2. Метод мозкового штурму (Brainstorming) 3. Метод номінальної групи (Nominal Group Technique) 4. Метод експертних оцінок (Expert Judgment Method) 5. Метод сценаріїв (Scenario Planning)
Методи формалізованого представлення, які базуються на використанні математичних, економіко-математичних методів моделей управління	1. Лінійне програмування (Linear Programming) 2. Динамічне програмування (Dynamic Programming) 3. Мережеве планування та управління (Network Planning and Control, PERT/CPM) 4. Імітаційне моделювання (Simulation Modeling) 5. Статистичний аналіз (Statistical Analysis)
Комплексні методи	1. Системний аналіз (Systems Analysis) 2. Методи багатокритеріального вибору (Multi-Criteria Decision Analysis, MCDA) 3. SWOT-аналіз (SWOT Analysis) 4. PEST-аналіз (PEST Analysis) 5. Методи сценарного планування (Scenario Planning Methods)

Систематизовано на основі джерел.

Таке представлення забезпечує більш професійний і науковий підхід до категоризації методів прийняття управлінських рішень. Характеристиками найпоширеніших формалізованих методів розробки економічних рішень є представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Формалізовані методи розробки економічних рішень

Метод	Характеристики
Аналітичні методи (Analytical Methods)	Використовують детальний розбір компонентів проблеми для знаходження оптимальних рішень. Застосовуються для розрахунків, прогнозування та прийняття рішень на основі логічного аналізу.
Статистичні методи (Statistical Methods)	Базуються на зборі, аналізі та інтерпретації числових даних для виявлення закономірностей та трендів. Включають регресійний аналіз, дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз та інші.
Методи математичного програмування (Mathematical Programming Methods)	Включають лінійне, нелінійне, динамічне та цілочисельне програмування. Використовуються для оптимізації ресурсів та знаходження найліпших варіантів рішень при заданих обмеженнях.
Евристичні методи (Heuristic Methods)	Базуються на практичних правилах, інтуїції та досвіді для знаходження прийнятних рішень. Не гарантують оптимальності, але дозволяють швидко отримати хороші результати в складних ситуаціях.
Експертні методи (Expert Methods)	Використовують знання і досвід фахівців для оцінки та вибору рішень. Включають метод Дельфі, метод номінальної групи та інші підходи, що базуються на узагальненні думок експертів.
Метод сценаріїв (Scenario Planning)	Передбачає розробку та аналіз можливих майбутніх сценаріїв розвитку ситуації. Допомогає підготуватися до різних можливих варіантів розвитку подій та обрати найбільш адекватні стратегії.
Метод «дерева рішень» (Decision Tree Method)	Включає побудову дерева можливих рішень та результатів, що дозволяє візуалізувати та аналізувати наслідки кожного вибору. Використовується для прийняття рішень у ситуаціях з численними варіантами та невизначеністю.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця охоплює детальні характеристики кожного з методів, що сприяє кращому розумінню їх застосування у процесі прийняття економічних рішень.

Емпірико-теоретичні методи – це підходи, які поєднують емпіричні дані (отримані з досвіду, спостережень і експериментів) з теоретичними моделями та концепціями для аналізу, пояснення та прогнозування явищ.

Ці методи дозволяють інтегрувати конкретні, практичні дані з абстрактними теоріями, створюючи комплексне розуміння досліджуваних об'єктів або процесів.

Таблиця 3.10

Емпірико-теоретичні методи

Метод	Характеристики
Спостереження (Observation)	Збір даних про поведінку, процеси та явища в природних умовах без втручання. Використовується для виявлення закономірностей і формування гіпотез.
Експеримент (Experiment)	Активне втручання у процеси для вивчення причинно-наслідкових зв'язків. Дозволяє перевіряти гіпотези та моделі на практиці.
Опитування (Survey)	Збір інформації шляхом анкетування або інтерв'ю респондентів. Використовується для вивчення думок, ставлень і поведінки людей.
Контент-аналіз (Content Analysis)	Аналіз текстових, візуальних чи аудіо матеріалів для виявлення патернів, тем і значень. Застосовується для вивчення медіа, документів та інших інформаційних джерел.
Кореляційний аналіз (Correlation Analysis)	Виявлення та оцінка зв'язків між змінними без встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Використовується для ідентифікації взаємозв'язків між різними показниками.
Регресійний аналіз (Regression Analysis)	Математичний метод, що дозволяє встановити залежності між змінними та прогнозувати значення залежної змінної на основі незалежних змінних.
Моделювання (Modeling)	Створення абстрактних моделей реальних процесів чи систем для аналізу та прогнозування їх поведінки. Включає математичне, комп'ютерне та фізичне моделювання.
Кейс-стаді (Case Study)	Глибоке дослідження окремих випадків чи ситуацій для виявлення специфічних особливостей, закономірностей та практичних висновків.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця включає основні емпірико-теоретичні методи з їх характеристиками, що сприяє розумінню їх ролі у процесі прийняття управлінських рішень.

Логічні методи – це підхід до аналізу, синтезу та обґрунтування управлінських рішень, що базується на застосуванні законів і принципів логіки. Вони використовуються для структурованого розгляду проблем,

перевірки узгодженості аргументів та виведення обґрунтованих висновків. Логічні методи є фундаментальними для наукового дослідження та прийняття рішень і включають наступні основні підходи:
сь таблиця з характеристиками логічних методів:

Таблиця 3.11

Логічні методи

Метод	Характеристики
Аналіз (Analysis)	Розбиття складного об'єкта або проблеми на складові частини для їх детального вивчення. Використовується для розуміння структури та взаємозв'язків між елементами системи.
Синтез (Synthesis)	Об'єднання окремих елементів або частин в єдине ціле для формування комплексного розуміння або розв'язання проблеми. Застосовується після аналізу для отримання цілісного уявлення.
Індукція (Induction)	Виведення загальних принципів або законів на основі аналізу окремих випадків чи спостережень. Використовується для формування гіпотез та теорій.
Дедукція (Deduction)	Виведення конкретних висновків із загальних принципів або аксіом. Використовується для перевірки теорій та отримання конкретних рішень на основі загальних положень.
Абстрагування (Abstraction)	Відокремлення суттєвих властивостей об'єкта або явища від несуттєвих деталей для створення спрощеної моделі. Використовується для спрощення складних проблем та систем.
Узагальнення (Generalization)	Виведення загальних правил або закономірностей на основі вивчення конкретних прикладів. Застосовується для розширення знань і застосування отриманих результатів на ширший клас об'єктів або ситуацій.
Класифікація (Classification)	Розподіл об'єктів або явищ на групи або категорії за спільними ознаками. Використовується для систематизації знань і впорядкування інформації.
Порівняння (Comparison)	Встановлення подібностей та відмінностей між об'єктами або явищами. Використовується для аналізу альтернатив, прийняття рішень і оцінки ефективності.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця охоплює основні логічні методи з їх характеристиками, що сприяє розумінню їх ролі у процесі аналізу та прийняття управлінських рішень.

Ділові ігри являють собою один з *евристичних* методів прийняття економічних рішень. Ділові ігри – це метод навчання та прийняття рішень, який імітує реальні бізнес-ситуації для розвитку навичок управління та аналізу. Цей підхід дозволяє учасникам випробувати різні стратегії, прийняти рішення в умовах невизначеності та зрозуміти наслідки своїх дій у безпечному середовищі.

Основні характеристики ділових ігор як методу прийняття рішень:

1. Імітація реальних умов:
 - Ділові ігри відтворюють реальні ситуації в бізнесі або управлінні, включаючи економічні, соціальні та організаційні аспекти.
 - Учасники мають змогу випробувати свої навички у контексті, що наближений до реальних умов роботи.
2. Активне навчання:
 - Учасники активно беруть участь у процесі, приймаючи рішення та взаємодіючи з іншими гравцями.
 - Такий підхід сприяє глибшому розумінню матеріалу через практичний досвід.
3. Розвиток навичок:
 - Ділові ігри допомагають розвивати критичне мислення, аналітичні здібності, комунікативні навички та вміння працювати в команді.
 - Учасники вчаться аналізувати ситуації, прогнозувати результати та оцінювати ризики.
4. Зворотний зв'язок:
 - Після закінчення гри учасники отримують зворотний зв'язок щодо своїх рішень та дій, що сприяє подальшому навчанню та вдосконаленню.
 - Інструктори можуть надати рекомендації та пояснення, що допомагає учасникам ліпше зрозуміти наслідки своїх рішень.
5. Безпечне середовище для експериментів:
 - Ділові ігри створюють безпечне середовище, де учасники можуть експериментувати з різними стратегіями та підходами без ризику для реального бізнесу.
 - Це дозволяє пробувати нові ідеї та вчитися на помилках без серйозних наслідків.

Приклади ділових ігор:

- Стратегічні симуляції: Учасники керують віртуальними компаніями, приймаючи рішення щодо фінансів, маркетингу, виробництва та інших аспектів бізнесу.
- Рольові ігри: Імітація переговорів, кризових ситуацій або управлінських завдань, де учасники виконують певні ролі та взаємодіють між собою.

- Кейсові ігри: Аналіз конкретних бізнес-кейсів з подальшим обговоренням і прийняттям рішень про подолання викликів.

Переваги ділових ігор:

- Реалістичність: Імітують реальні умови, що дозволяє учасникам відчувати себе в ролі керівників або менеджерів.
- Залученість: високий рівень залучення учасників завдяки активному навчанню та інтерактивності.
- Практичність: дає можливість застосувати теоретичні знання на практиці, що підвищує ефективність навчання.
- Оцінка та розвиток: дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони учасників, сприяючи їхньому професійному розвитку.

Ділові ігри є потужним інструментом для розвитку управлінських навичок та прийняття рішень, забезпечуючи учасників цінним досвідом у безпечному та навчальному середовищі.

Етапи проведення ділових ігор як методу прийняття рішень мають кілька ключових фаз, які забезпечують ефективність навчального процесу та досягнення навчальних цілей. Ось основні етапи:

1. Підготовка

- Визначення цілей та завдань: встановлюються основні цілі ділової гри, зокрема, які навички та знання мають бути розвинені.
- Розробка сценарію гри: створюється сценарій, що імітує реальну бізнес-ситуацію. Це детальний опис умов гри, ролей учасників, правил і очікуваних результатів.
- Підготовка матеріалів: розробляються необхідні матеріали, такі як інструкції для учасників, довідкові документи, інструменти для оцінки результатів.

2. Вступний етап

- Інструктаж учасників: учасникам надається інформація про цілі гри, правила, сценарій та їхні ролі. Важливо забезпечити чітке розуміння завдань і очікувань.
- Формування команд: учасники можуть бути розділені на команди або групи, залежно від сценарію гри та кількості учасників.

3. Проведення гри

- Розігрування сценарію: учасники виконують свої ролі та приймають рішення відповідно до заданого сценарію. Вони взаємодіють між собою, аналізують ситуації та реалізують стратегії.
- Спостереження та підтримка: інструктори спостерігають за процесом, дають необхідну підтримку та консультації, якщо це потрібно, але не втручаються безпосередньо у гру.

4. Підсумковий аналіз і обговорення

- Аналіз результатів: після завершення гри учасники разом з інструкторами аналізують результати, обговорюють прийняті рішення, їхні наслідки та вплив на загальний результат.
- Зворотний зв'язок: інструктори надають зворотний зв'язок щодо дій учасників, вказують на сильні та слабкі сторони, обговорюють можливі альтернативи й оптимальні рішення.

5. Висновки та рефлексія

- Обговорення досвіду: учасники діляться своїми враженнями та висновками, обговорюють, що вони дізналися з гри, як це може бути застосовано у реальних ситуаціях.
- Формування рекомендацій: на основі проведеного аналізу та обговорення формуються рекомендації для подальшого розвитку навичок та вдосконалення процесів.

6. Завершення

- Документування результатів: оформлюються підсумкові звіти та рекомендації, що можуть бути використані для подальшого навчання або поліпшення бізнес-процесів.
- Оцінка ефективності: проводиться оцінка ефективності ділової гри з точки зору досягнення поставлених цілей, задоволення учасників і впливу на їхні навички.

Додаткові етапи (опціонально)

- Подальше навчання та розвиток: За результатами гри можуть бути організовані додаткові навчальні заходи для поглиблення знань та навичок.
- Моніторинг прогресу: відстеження, як учасники застосовують отримані знання та навички у своїй роботі після гри.

Ці етапи забезпечують структурований підхід до проведення ділових ігор, сприяючи ефективному навчанню та розвитку учасників.

Організаційно-діяльнісні ігри – це специфічний тип ділових ігор, що фокусується на відтворенні організаційних процесів і діяльності для навчання та тренування учасників у прийнятті управлінських рішень. Ці ігри імітують реальні ситуації в організаціях, дозволяючи учасникам практикувати навички управління, стратегічного планування та комунікації.

Основні характеристики організаційно-діяльнісних ігор:

1. Імітація організаційних процесів:

- Відтворюють різноманітні аспекти організаційної діяльності, такі як управління проєктами, прийняття рішень, кризовий менеджмент, управління змінами тощо.

- Моделюють реальні сценарії роботи компанії або організації, включаючи взаємодію з різними підрозділами та зовнішніми факторами.

2. Акцент на діяльність і процеси:

- Зосереджені на управлінських і організаційних процесах, таких як координація, контроль, планування, управління ресурсами та персоналом.

- Учасники виконують ролі, які відображають функціональні або управлінські позиції в організації.

3. Розвиток управлінських навичок:

- Допомагають розвивати навички прийняття рішень, стратегічного мислення, управління командою та комунікації.

- Підвищують здатність до ефективного управління ресурсами, залагодження конфліктів і впровадження змін.

4. Інтерактивність і динаміка:

- Учасники активно беруть участь у процесі, приймаючи рішення, які впливають на хід гри та результати.

- Містять елементи зворотного зв'язку, що дозволяють адаптувати стратегії й тактики на основі нових даних або ситуацій.

5. Аналіз результатів і зворотний зв'язок:

- Після гри проводиться аналіз результатів, обговорення прийнятих рішень та їх наслідків.

- Інструктори надають зворотний зв'язок, що допомагає учасникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для поліпшення.

Приклади організаційно-діяльнісних ігор:

- Імітація управління проектом: учасники працюють над реалізацією проекту, беручи до уваги ресурсні обмеження, строки та ризики. Вони планують, організовують і контролюють різні етапи проекту.

- Кризовий менеджмент: моделює ситуацію кризи в організації, де учасники повинні швидко приймати рішення, управляти стресовими ситуаціями та знаходити рішення для відновлення нормальної діяльності.

- Управління змінами: імітує процес впровадження змін в організації, включаючи розробку стратегій, комунікацію з працівниками, адаптацію до нових умов.

- Стратегічне планування: учасники розробляють і реалізують стратегії для досягнення організаційних цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори.

Переваги організаційно-діяльнісних ігор:

- Реалістичність: імітують реальні організаційні процеси, що дозволяє учасникам отримати практичний досвід у безпечному середовищі.

- Розвиток практичних навичок: допомагають розвивати конкретні навички управління, що можуть бути застосовані у реальному бізнес-середовищі.

- Залученість і мотивація: інтерактивний формат гри підвищує рівень залученості та мотивації учасників, що сприяє глибшому навчанню.

- Аналіз і зворотний зв'язок: дають можливість для аналізу результатів і отримання зворотного зв'язку, що сприяє подальшому вдосконаленню навичок.

Організаційно-діяльнісні ігри є ефективним методом для розвитку управлінських навичок. Ось етапи проведення організаційно-діяльнісних ігор, які допомагають забезпечити ефективність навчального процесу та досягнення бажаних результатів:

1. Підготовка

- Визначення цілей гри:

- Визначити навчальні цілі та завдання, які потрібно досягти за допомогою ігрового процесу (наприклад, розвиток управлінських навичок, стратегічне планування, командна робота).

- Розробка сценарію:

- Створити сценарій гри, що імітує реальні організаційні ситуації або проблеми. Залучити деталі про ролі учасників, умови гри, ресурси, обмеження та правила.

- Підготовка матеріалів:

- Розробити та підготувати необхідні матеріали, такі як інструкції, документація, ролі, інструменти для моніторингу й оцінки результатів.

2. Вступний етап

- Інструктаж учасників:

- Провести презентацію гри, роз'яснити цілі, правила, ролі та очікування. Забезпечити учасників всіма необхідними матеріалами та інформацією.

- Формування команд:

- Розподілити учасників на команди або групи залежно від сценарію гри. Кожній команді даються ролі та завдання, які потрібно виконати.

3. Проведення гри

- Запуск гри:

- Розпочати гру відповідно до сценарію, де учасники приймають рішення, розв'язують проблеми та взаємодіють один з одним відповідно до даних умов.

- Активне управління:

- Інструктори або модератори спостерігають за процесом, надають необхідну підтримку, вирішують питання, які виникають, і контролюють дотримання правил.

- Збір даних:

- Збирати дані про дії та рішення учасників, включаючи будь-які проблеми або непередбачені обставини, що виникають під час гри.

4. Підсумковий аналіз і обговорення

- Аналіз результатів:

- Оцінити результати гри, включаючи ефективність прийнятих рішень, досягнення цілей та вплив на організаційний процес.

- Обговорення:

- Провести обговорення з учасниками щодо їх дій, рішень і результатів. Визначити сильні та слабкі сторони, а також можливі альтернативи та рішення.

- Зворотний зв'язок:

- Надати учасникам конструктивний зворотний зв'язок, вказуючи на досягнення і сфери для поліпшення. Може передбачати обговорення реальних кейсів та порівняння з ігровими рішеннями.

5. Висновки та рефлексія

- Формування висновків:

- Сформулювати ключові висновки з гри, залучаючи отримані знання, навички та рекомендації для подальшого розвитку.

- Рефлексія:

- Дати учасникам можливість поділитися своїми враженнями та рефлексією про процес гри, що допомагає краще зрозуміти отримані уроки та досвід.

6. Завершення

- Документування результатів:

- Оформити звіт або документацію, що підсумовує результати гри, включаючи висновки, рекомендації та плани для подальших дій.

- Оцінка ефективності:

- Провести оцінку ефективності гри з погляду досягнення навчальних цілей, задоволення учасників і загального впливу на їхні навички та знання.

Додаткові етапи (опціонально)

- Подальше навчання:

- На основі результатів гри організувати додаткові навчальні заходи для поглиблення знань або навичок.

- Моніторинг прогресу:

- Відстеження застосування отриманих знань і навичок у реальних умовах роботи після гри.

Ці етапи допомагають забезпечити організоване проведення організаційно-діяльнісних ігор, сприяючи ефективному навчальному процесу та розвитку управлінських навичок.

Методи експертних оцінок – це підходи, що використовують знання і досвід фахівців для оцінки ситуацій, прогнозування результатів і прийняття рішень у складних або невизначених ситуаціях. Основна ідея полягає у зборі думок від кількох експертів, які на основі своїх знань і досвіду формують обґрунтовану оцінку або прогноз.

Методологія експертних оцінок передбачає кілька ключових етапів: ідентифікація та відбір експертів, формулювання питань або проблем для оцінки, збір і обробка їхніх відповідей, а також аналіз і узагальнення отриманих результатів. Експертні оцінки можуть проводитися через інтерв'ю, опитування, анкети або дискусії. У процесі використовується техніка консенсусу або методи, що враховують різні думки, щоб досягти узгодженої оцінки.

Цей метод дозволяє врахувати суб'єктивний аспект при прийнятті рішень, проте важливо забезпечити високий рівень компетентності експертів і об'єктивність процесу збору даних. Експертні оцінки особливо корисні у випадках, коли інформація є неповною або важко доступною, і допомагають заповнити прогалини в знаннях шляхом систематичного збору й аналізу фахових думок.

Таблиця 3.12

Методи експертних оцінок

Метод	Опис	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод Дельфі	Ітеративний процес опитування експертів з метою досягнення консенсусу.	Інтерв'ю або опитування через анкети, анонімність відповідей, кілька раундів з аналізом зворотного зв'язку.	Знижує вплив особистих упереджень, сприяє досягненню консенсусу.	Може бути тривалим і витратним, можливий вплив «групового тиску».
Метод номінальних груп	Структуроване обговорення ідей або рішень з експертами, що охоплює фази генерації ідей, обговорення та голосування.	Інтерактивне обговорення, запис ідей, голосування для визначення пріоритетів.	Забезпечує активну участь усіх експертів, чітка структура процесу.	Може бути схильний до домінування окремих учасників, потребує час на організацію.

Метод	Опис	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод експертного інтерв'ю	Особисті або телефонні інтерв'ю з експертами для отримання їхніх оцінок і рекомендацій.	Пряме спілкування з експертами, детальне обговорення теми.	Глибокий і детальний аналіз проблеми, можливість уточнення і деталізації інформації.	Залежність від якості інтерв'ю, можливість суб'єктивізму з боку експертів.
Метод анкетуван-ня	Систематичний збір оцінок і думок експертів через анкети або опитувальники.	Оцінка на основі заповнених анкет, можливість анонімності, простота збору даних.	Широкий охоплення експертів, зручний для великих груп.	Може бути обмеженим у деталях, можлива нерепрезентативність вибірки.
Метод консенсусу	Процес досягнення згоди серед експертів шляхом обговорення і узгодження думок.	Обговорення результатів і досягнення спільної думки шляхом переговорів й взаємних компромісів.	Залучення різних точок зору, можливість досягнення спільного рішення.	Може бути важким для досягнення консенсусу при великій кількості учасників.
Метод багатокри-теріальної оцінки	Оцінка рішень або альтернатив за кількома критеріями, враховуючи різні аспекти.	Аналіз альтернатив за допомогою встановлених критеріїв, систематичний підрахунок балів або оцінок.	Охоплює різні аспекти оцінки, об'єктивний підхід.	Може бути складним в реалізації, потребує чітко визначених критеріїв і ваг для кожного з них.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця відображає основні характеристики різних методів експертних оцінок, їхні переваги та недоліки, що допомагає зрозуміти, який метод ліпше використовувати в конкретних ситуаціях.

Методи колективної (групової) роботи поділяють так:

1. Метод «мозкової атаки» («мозкового штурму»).

Метод «мозкової атаки» або «мозкового штурму» був розроблений в середині 1940-х років американським рекламистом Алексом Осборном. Він уперше описав цей метод у книзі «Ваш мозок у бізнесі» (англ. «*Your Creative Power*») у 1948 році. Осборн, працюючи в рекламному агентстві, шукав спосіб поліпшення процесу генерування ідей та розв'язання проблем

для клієнтів. Його ідея полягала в тому, що традиційні методи обговорення ідей часто обмежували творчість через критичні зауваження на ранніх етапах.

Характеристика методу «мозкової атаки»

1. Принципи основного підходу:

✓ Вільне генерування ідей – під час мозкового штурму учасники заохочуються висловлювати будь-які ідеї без критики. Це допомагає створити відкриту і неформальну атмосферу, де кожен може вільно ділитися своїми думками.

✓ Відкладена критика – критичний аналіз ідей відкладений до завершення процесу генерування ідей. Це дозволяє уникнути пригнічення креативності на ранніх етапах.

✓ Кількість ідей – зосередженість на генеруванні великої кількості ідей, з надією, що серед них з'являться справді цінні або інноваційні рішення.

Етапи проведення

- **Підготовка** – визначення проблеми або питання, яке потребує розв'язання. Формування групи учасників з різними фаховими знаннями та досвідом.

- **Генерація ідей** – учасники вільно висловлюють свої ідеї, які фіксуються без оцінки. Цей процес триває протягом певного часу.

- **Оцінка ідей** – після завершення генерування ідей відбувається етап критичного аналізу й оцінки кожної ідеї з метою відбору оптимальних рішень.

- **Впровадження** – розробка планів для реалізації відібраних ідей і рішень.

Переваги

- **Стимулювання креативності** – створює умови для вільного творчого процесу, що може призвести до оригінальних ідей.

- **Залучення всіх учасників** – дає можливість всім учасникам висловити свої думки та зробити внесок у процес генерації ідей.

- **Швидкість** – може швидко згенерувати велику кількість ідей, які потім можна детально оцінити.

Недоліки

- **Може бути хаотичним** – без належної організації процес може стати неструктурованим і менш ефективним.

- **Ризик домінування** – деякі учасники можуть домінувати в обговоренні, що може зменшити внесок менш впевнених членів групи.

- **Відсутність критики** – тимчасова відсутність критики може призвести до генерації ідей, які є нереалістичними або неефективними.

Метод «мозкової атаки» став популярним інструментом для розв'язання проблем і розвитку креативних рішень у багатьох сферах, включаючи бізнес, освіту і науку.

Таблиця 3.13

Систематизація різновидів методу мозкової атаки

Різнovid	Опис	Характерис-тика	Переваги	Недоліки
Традиційний мозковий штурм	Основна форма, де учасники безпосередньо обговорюють ідеї у групі, без критики на початкових етапах.	Вільне генерування ідей, відкладена критика, фіксація всіх ідей, що висловлюються.	Стимулює креативність, залучає всіх учасників, швидкий процес генерації ідей.	Може бути хаотичним, можливе домінування окремих учасників, недостатня структура.
Мозковий штурм на основі ролей	Учасники грають певні ролі або представляють різні погляди, що допомагає розширити перспективи.	Розподіл ролей або думок серед учасників, можливість розгляду проблеми з різних перспектив.	Розширює обсяг ідей, враховує різні погляди, підвищує різноманітність ідей.	Може бути складним в організації, ризик конфліктів між різними думками.
Мозковий штурм з використанням карт пам'яті	Використання карт пам'яті або діаграм для візуалізації ідей та зв'язків між ними.	Візуалізація ідей у формі карт, що дозволяє легше побачити зв'язки та категорії ідей.	Полегшує організацію ідей, допомагає виявити зв'язки між ними, зручний для аналізу.	Може вимагати додаткового часу на створення карт, потребує навичок роботи з візуалізацією.
Мозковий штурм із застосуванням технологій	Використання спеціальних програм або онлайн-платформ для генерації ідей і взаємодії.	Застосування програмного забезпечення або онлайн-інструментів для збору ідей, обговорення і їхньої оцінки.	Підвищує ефективність, забезпечує можливість роботи в режимі реального	Може бути технічно складним, потребує доступу до відповідних технологій і навичок.

Різновид	Опис	Характеристика	Переваги	Недоліки
			часу, легкий доступ.	
Мозковий штурм з обмеженням часу	Генерація ідей із жорстким обмеженням часу для стимулювання швидкого мислення.	Встановлення жорстких часових рамок для кожного етапу обговорення і генерації ідей.	Стимулює швидке мислення, забезпечує енергійність процесу, запобігає затягуванню.	Може призвести до менш продуманих ідей, стресова ситуація для деяких учасників.
Мозковий штурм з визначенням критеріїв	Генерація ідей за допомогою визначених критеріїв або стандартів, які допомагають фільтрувати ідеї.	Визначення критеріїв для оцінки ідей до або під час генерації.	Сприяє фокусуванню на релевантних ідеях, допомагає швидше відсіяти непідходящі пропозиції.	Може обмежити креативність, якщо критерії занадто суворі або неадекватні.
Мозковий штурм з оцінюванням ідей	Процес, що включає етапи генерації ідей та подальшого їх оцінювання і відбору.	Спочатку генеруються ідеї, потім оцінюються і відбираються найліпші.	Забезпечує структурований підхід до відбору ідей, полегшує процес оцінки та реалізації.	Може затримати процес, потребує додаткового часу для оцінки ідей, можливе впливання упереджень.

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця допоможе зрозуміти різні підходи до проведення мозкових штурмів, їхні особливості, переваги та недоліки, що може допомогти у виборі найбільш підходящого методу для конкретних завдань і ситуацій.

Метод дискусії

Метод дискусії є важливим інструментом у процесі прийняття рішень, навчання та обговорення. Це структурований процес, у якому група осіб висловлює й обговорює різні думки з певного питання або проблеми. Дискусії можуть проводитися в різних форматах, включаючи обговорення у класі, семінари, робочі зустрічі або онлайн-формати.

Метод дискусії – це груповий метод, який використовується для обговорення ідей, рішень чи проблем шляхом відкритого обміну думками та аргументами серед учасників. Основна мета методу дискусії полягає в досягненні більш глибокого розуміння теми, обміні різними точками зору і досягненні узгодженого рішення або висновку.

Характеристика методу дискусії

Принципи основного підходу

- Вільний обмін думками – учасники обговорюють питання або проблему, висловлюючи свої думки, доводи й аргументи.
- Активна участь – кожен учасник має можливість висловити свою думку, задавати питання, коментувати ідеї інших і вступати в дебати.
- Пошук консенсусу – після обговорення можливих варіантів рішень або підходів група намагається знайти спільне рішення або узгоджений висновок.

Етапи проведення

- Підготовка – визначення теми дискусії, підготовка інформації, формування групи учасників і встановлення правил обговорення.
- Обговорення – учасники висловлюють свої думки та аргументи, ставлять питання, проводять аналіз ідеї або проблеми, і можуть використовувати різні методи аргументації.
- Аналіз і підсумки – обговорення ідей, їхніх переваг і недоліків, формування висновків або рекомендацій на основі досягнутого консенсусу.
- Документування результатів – запис результатів обговорення, рішень та рекомендацій для подальшого використання або реалізації.

Переваги

- Різноманіття точок зору – дискусія дозволяє враховувати різні перспективи та досвід учасників, що може призвести до більш обґрунтованих і комплексних рішень.
- Активізація мислення – заохочує критичне мислення і творчий підхід до розв'язання проблем.
- Поліпшення комунікації – розвиває навички комунікації й аргументації, що може бути корисним для подальшої роботи в команді.

Недоліки

- Можливість конфліктів – відкрите обговорення може призвести до конфліктів або суперечок між учасниками, що може ускладнити процес досягнення консенсусу.
- Нерівномірний внесок – деякі учасники можуть домінувати в обговоренні, що може обмежити внесок менш активних учасників.
- Часозатратність – процес обговорення може бути тривалим, що потребує більше часу для досягнення рішень або висновків.

Застосування методу дискусії

Метод дискусії часто використовується в навчанні, бізнесі, політиці та інших сферах, де важливо обговорити ідеї, рішення або стратегії. Він ефективний для розв'язання складних або багатогранних проблем, де різні погляди можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

3. Метод ключових запитань. Метод ключових запитань – це техніка, яка використовується для структурованого аналізу проблем або ситуацій шляхом постановки конкретних питань, що допомагають розкрити важливі аспекти теми та забезпечити глибше розуміння проблеми. Цей метод дозволяє визначити основні проблеми, знайти нові можливості та сформулювати ефективні рішення.

Характеристика методу ключових запитань

Принципи основного підходу

- Фокус на питаннях – метод базується на формулюванні запитань, зорієнтованих на виявлення ключових аспектів проблеми або ситуації.
- Структурований підхід – важливо задавати запитання, що охоплюють різні аспекти проблеми (наприклад, що?, чому?, як?, коли?, де?), щоб забезпечити всебічний аналіз.
- Аналіз і рефлексія – відповіді на запитання використовуються для глибшого розуміння проблеми та розробки ефективних рішень.

Етапи проведення

- Визначення теми – формулювання теми або проблеми, що потребує аналізу або розв'язання.
- Формулювання ключових запитань – створення серії запитань, що допомагають розкрити різні аспекти проблеми (наприклад, запитання про причини, наслідки, можливості, обмеження).
- Збір відповідей – збір і аналіз відповідей на ці запитання для розуміння ситуації та виявлення основних аспектів проблеми.
- Аналіз і висновки – розгляд отриманих відповідей для визначення можливих рішень або шляхів дій.

Переваги

- Глибоке розуміння проблеми – допомагає розглянути проблему з різних перспектив і виявити важливі аспекти, які можуть бути упущені без структурованого підходу.
- Структурованість – забезпечує чіткий і організований спосіб збору інформації, що спрощує процес аналізу.
- Підвищення ефективності прийняття рішень – залучення ключових запитань допомагає чітко визначити потреби та можливості, що підвищує якість рішень.

Недоліки

- Можливість обмеження – неправильно сформульовані запитання можуть обмежити аналіз або не забезпечити всебічний огляд проблеми.
- Часозатратність – вимагає часу для формулювання правильних запитань і збору відповідей.
- Залежність від якості відповідей – якість отриманих результатів безпосередньо залежить від точності та повноти відповідей на запитання.

Застосування методу ключових запитань

Метод ключових запитань широко використовується в різних сферах, таких як бізнес, освіта, управління проєктами, стратегічне планування та наукові дослідження. Він допомагає виявити критичні аспекти проблеми, розробити стратегії та приймати обґрунтовані рішення. Цей метод також корисний при проведенні аналітичних сесій, мозкових штурмів, оцінці ризиків і розробці нових ідей.

Метод вільних асоціацій – це техніка, що використовується для генерування ідей і розв'язання проблем шляхом спонтанного та вільного висловлювання думок і асоціацій, що виникають у процесі мислення. Цей метод заохочує учасників вільно висловлювати будь-які ідеї, образи чи асоціації, які приходять їм на думку без критики та обмежень.

Характеристика методу вільних асоціацій

Принципи основного підходу:

- Вільний потік думок: учасники вільно і без обмежень висловлюють всі асоціації, які виникають у них у зв'язку з певною темою або проблемою.
- Відсутність критики: важливо уникати критики та оцінки висловлених ідей під час процесу асоціацій, щоб забезпечити відкритість і свободу думок.
- Залучення підсвідомості: метод спонукає до активізації підсвідомих думок і асоціацій, які можуть бути корисні для генерації нових ідей і рішень.

Етапи проведення:

- Визначення теми: вибір основної теми або проблеми, для якої потрібно генерувати асоціації.
- Генерація асоціацій: учасники висловлюють усі асоціації, образи та думки, які у них виникають у зв'язку з темою. Це може бути зроблено усно, письмово або за допомогою спеціальних інструментів.
- Аналіз асоціацій: після збору асоціацій відбувається їх аналіз для виявлення потенційно корисних ідей або рішень.
- Формулювання висновків: розробка рекомендацій або рішень на основі проаналізованих асоціацій.

Переваги:

- Стимулювання креативності: метод сприяє вільному потоку ідей і нових асоціацій, що може призвести до оригінальних і творчих рішень.
- Активізація підсвідомого мислення: допомагає виявити ідеї і асоціації, які можуть бути непоміченими при традиційних методах обдумування.
- Простота застосування: не потребує складних інструментів або підготовки, може бути використаний у різних ситуаціях.

Недоліки:

- Невизначеність результатів: результати можуть бути непередбачуваними та важкими для систематизації, що ускладнює процес прийняття рішень.
- Може бути хаотичним: вільний потік асоціацій може призвести до хаосу або надмірної кількості неструктурованих ідей.
- Залежність від учасників: ефективність методу може залежати від участі та відкритості самих учасників.

Застосування методу вільних асоціацій

Метод вільних асоціацій часто використовується у креативних процесах, таких як розробка нових продуктів, маркетингові дослідження, розв'язання складних проблем і творчі сесії. Він також може бути корисний у психології та психотерапії для розкриття підсвідомих думок і емоцій.

Метод інверсії – це техніка, що використовується для розв'язання проблем або генерації ідей шляхом розгляду ситуації або задачі з протилежної або зворотної точки зору. Основна ідея методу полягає в тому, щоб спробувати уявити, як би проблема виглядала, якби її умови або припущення були змінені на прямо протилежні.

Характеристика методу інверсії

Принципи основного підходу

- Перевернення перспективи – метод передбачає розгляд проблеми або ситуації з протилежного боку або під іншими умовами.
- Запитання «Що якби?» – використання питань типу «Що якби ситуація була абсолютно протилежною?» для стимулювання нових ідей та підходів.
- Виявлення нових можливостей – розгляд зворотних сценаріїв може допомогти виявити нові можливості або рішення, які не були очевидні при традиційному підході.

Етапи проведення

- Визначення проблеми – формулювання основної проблеми або задачі, яку потрібно розв'язати.
- Інверсія умов – зміна умов або припущень проблеми на протилежні. Наприклад, якщо задача полягає в поліпшенні сервісу клієнтів,

інверсія може містити уявлення, як би виглядала ситуація, якщо б клієнти були змушені обслуговувати себе самі.

- Генерація ідей – виходячи з інверсованих умов, генеруються нові ідеї або рішення.
- Аналіз і реалізація – оцінка ідей, що виникли в результаті інверсії, і визначення їх застосування до оригінальної проблеми.

Переваги

- Стимулювання креативності – метод допомагає виявити нові ідеї та підходи, які не були б очевидні при звичайному мисленні.
- Розширення перспективи – зміна умов дозволяє подивитися на проблему з нової точки зору, що може призвести до інноваційних рішень.
- Виявлення прихованих аспектів – може допомогти виявити аспекти проблеми, які раніше не були помічені.

Недоліки

- Може бути складним для розуміння – інверсія умов може бути складною для деяких людей, особливо якщо це вимагає значного перевороту в мисленні.
- Ризик непрактичності – ідеї, що виникають у результаті інверсії, можуть бути непридатними або нереалістичними для реального застосування.
- Часозатратність – метод може потребувати значного часу для генерації та оцінки нових ідей.

Застосування методу інверсії

Метод інверсії часто використовується в бізнесі, маркетингу, розробці продуктів і стратегічному плануванні для стимулювання креативного мислення і пошуку нових рішень. Він також корисний у сфері інновацій і творчих процесів, де звичайні методи не дають бажаних результатів.

Метод аналогії – це техніка, яка використовується для розв'язання проблем або генерації ідей шляхом порівняння ситуації чи проблеми з іншими, подібними ситуаціями або концепціями, які вже були вивчені чи вирішені раніше. Цей метод ґрунтується на припущенні, що рішення або підходи, які були ефективними в одній сфері, можуть бути адаптовані та застосовані до нової сфери.

Характеристика методу аналогії

Принципи основного підходу

- Порівняння з подібними ситуаціями: метод передбачає знаходження ситуацій, які мають схожі характеристики або проблеми, і використання знань або рішень з цих ситуацій для розв'язання поточної проблеми.

- Адаптація рішень: ідеї або рішення, отримані з аналогічних ситуацій, адаптуються до конкретних умов або контексту нової проблеми.
- Використання досвіду: застосування досвіду та знань з інших сфер для розширення розуміння та виконання нових завдань.

Етапи проведення

- Визначення проблеми: формулювання основної проблеми або задачі, яку потрібно вирішити.
- Ідентифікація аналогій: знаходження подібних ситуацій, проблем або рішень в інших сферах або контекстах, які можуть бути застосовані.
- Аналіз аналогій: дослідження, як аналогічні рішення були реалізовані в інших випадках і які результати були досягнуті.
- Адаптація рішень: адаптація і застосування знайдених рішень або підходів до конкретної проблеми або ситуації.
- Оцінка і реалізація: оцінка ефективності адаптованих рішень і їх впровадження.

Переваги

- Стимулювання креативності: допомагає генерувати нові ідеї та підходи шляхом перенесення рішень з однієї сфери в іншу.
- Швидкість і ефективність: використання вже перевірених рішень може прискорити процес розв'язання проблеми та зменшити ризики.
- Мінімізація помилок: досвід інших ситуацій може допомогти уникнути помилок, які могли бути зроблені при розробці нових рішень.

Недоліки

- Можливість неправильної аналогії: аналогії можуть бути недоречними, якщо ситуації мають суттєві відмінності, що може призвести до неефективних рішень.
- Обмеження творчості: залежність від існуючих рішень може обмежити можливості для інновацій та нових ідей.
- Необхідність глибокого аналізу: для ефективного використання аналогій потрібен ретельний аналіз і розуміння обох ситуацій, що може бути часозатратним.

Застосування методу аналогії

Метод аналогії широко використовується в різних сферах, таких як бізнес, наукові дослідження, інновації, розробка продуктів і стратегічне планування. Він допомагає знайти рішення на основі вже існуючих і перевірених ідей і підходів, що може бути особливо корисним в умовах обмежених ресурсів або нестачі інформації. Метод також використовується в освіті та навчанні для розвитку критичного мислення та навичок розв'язання проблем.

Характеристика методу номінальної групи

Метод номінальної групи (англ. Nominal Group Technique, NGT) – це структурований метод групового обговорення та прийняття рішень, який забезпечує участь всіх членів групи у процесі генерації ідей, їх оцінки та прийняття рішень. Метод особливо корисний, коли потрібно забезпечити рівний внесок усіх учасників та уникнути домінування окремих осіб.

Метод номінальної групи широко використовується в управлінні проектами, плануванні, стратегічному розвитку, в освіті та наукових дослідженнях. Він є корисним для груп, де важливо врахувати думки всіх учасників і досягти консенсусу щодо прийняття рішень. Метод також допомагає в організації та проведенні сесій для генерації ідей, оцінки варіантів і формулювання рекомендацій.

Характеристика методу мозкового штурму з індивідуальним мисленням

Принципи основного підходу

- Індивідуальне мислення: учасники спочатку працюють індивідуально для генерації ідей без впливу інших членів групи.
- Структуроване обговорення: ідеї потім представляються і обговорюються у групі у структурованому форматі.
- Голосування та пріоритизація: учасники оцінюють і пріоритизують ідеї, що дозволяє досягти консенсусу щодо найважливіших чи найефективніших рішень.

Етапи проведення

- Індивідуальне генерування ідей: кожен учасник самостійно записує свої ідеї або пропозиції, не обговорюючи їх з іншими. Це забезпечує незалежність думок і зменшує ризик групового тиску.
- Презентація ідей: усі учасники по черзі представляють свої ідеї групі. Ідеї записуються на дошці або фліпчарті без обговорення чи критики.
- Обговорення ідей: учасники обговорюють представлені ідеї, уточнюють їх, ставлять питання і висловлюють свої думки.
- Голосування: учасники голосують за ідеї або пропозиції за допомогою рейтингових систем, таких як пріоритизація або бальна система. Це дозволяє визначити, які ідеї найважливіші або найефективніші.
- Аналіз результатів: результати голосування аналізуються, і група приймає рішення щодо подальших дій або впровадження ідей.

Переваги

- Рівний внесок усіх учасників: метод забезпечує рівний голос для кожного учасника, що допомагає уникнути домінування окремих осіб і забезпечує всебічний внесок у процес прийняття рішень.

- Структурованість і чіткість: чітко визначені етапи та процеси допомагають організувати обговорення й оцінку ідей, що сприяє ефективному досягненню консенсусу.

- Зменшення конфліктів: метод допомагає уникнути конфліктів і суперечок, оскільки всі ідеї спочатку обговорюються окремо й оцінюються на основі загальних критеріїв.

Недоліки

- Часозатратність: процес може займати значний час, особливо при великій кількості ідей або учасників.

- Можливість поверхневого обговорення: якщо обговорення ідей не є достатньо глибоким, важливі аспекти можуть бути упущені.

- Необхідність фасилітатора: для успішного проведення сесії часто потрібен фасилітатор, який забезпечує дотримання структурованого підходу і управляє процесом.

Характеристика методу синектики

Метод синектики (від грецького «syn» – разом і «ekhein» – мати) – це техніка для генерації ідей і розв'язання проблем, що фокусується на використанні аналогій, метафор і творчих образів для виявлення нових ідей і підходів. Метод синектики спрямований на стимулювання творчого мислення і допомогу у розв'язанні складних проблем шляхом застосування неочевидних асоціацій і порівнянь.

Принципи основного підходу

- Використання аналогій і метафор: метод базується на пошуку аналогій між відмінними сферами або поняттями та використанні метафор для виявлення нових ідей.

- Стимулювання творчого мислення: синектики допомагають вийти за межі традиційних рамок мислення і використовувати уяву для розв'язання проблем.

- Комбінація різних підходів: застосування різних типів аналогій (природні, технологічні, соціальні) для розширення перспективи та розкриття нових можливостей.

Етапи проведення

- Визначення проблеми: чітке формулювання проблеми або завдання, яке потрібно вирішити.

- Збір асоціацій: генерація ідей через використання різних аналогій і метафор. Учасники можуть використовувати природні явища, технології, соціальні ситуації для порівняння з проблемою.

- Аналіз аналогій: розгляд, як аналогії можуть бути застосовані до розв'язання проблеми та як вони можуть відкрити нові перспективи.

- Розробка ідей: використання зібраних аналогій для генерації нових ідей і рішень.

- Оцінка і реалізація: оцінка ефективності ідей, що виникли в результаті синектики, і їх впровадження у практику.

Переваги

- Стимулювання креативності: синектики сприяють розвитку нових ідей через незвичні порівняння і асоціації.
- Розширення мислення: допомагає подивитися на проблему з нової перспективи та виявити нетрадиційні рішення.
- Залучення уяви: включає творче мислення та уяву, що може призвести до інноваційних підходів.

Недоліки

- Може бути складним для реалізації: метод може вимагати значного часу та зусиль для генерації і аналізу асоціацій.
- Ризик непридатності: ідеї, що виникають в результаті використання метафор і аналогій, можуть бути непридатними або не практичними для реального застосування.
- Залежність від творчого потенціалу: ефективність методу може залежати від рівня творчого потенціалу та досвіду учасників.

Застосування методу синектики

Метод синектики використовується в різних сферах, таких як інноваційний дизайн, розробка нових продуктів, стратегічне планування і креативні сесії. Він корисний для розв'язання складних проблем і пошуку нових ідей, які можуть не бути очевидними через традиційні підходи. Синектики часто застосовуються в дослідницьких та розробницьких командах, а також у рекламних агентствах та творчих інститутах для розвитку нових концепцій і рішень.

Характеристика методу 6-3-5

Метод 6-3-5 – це техніка генерації ідей, яка дозволяє групам ефективно створювати велику кількість ідей за відносно короткий час. Назва методу походить від кількісних показників, які він використовує: 6 учасників, кожен з яких пропонує 3 ідеї за 5 хвилин. Метод 6-3-5 зазвичай застосовується для розв'язання проблем або генерації нових ідей у групах.

Принципи основного підходу

- Структурованість: метод передбачає чітку структуру процесу генерації ідей, що дозволяє уникнути хаосу та забезпечує ефективне використання часу.
- Колективна креативність: включає участь кількох осіб, що сприяє створенню різноманітних ідей через взаємодію різних точок зору.
- Ротація ідей: ідеї обговорюються і доопрацьовуються по черзі, що дозволяє збагачувати їх на основі внесків всіх учасників.

Етапи проведення

- Формування групи: створення групи з 6 осіб. Кожен учасник отримує аркуш паперу для запису своїх ідей.
- Генерація ідей: учасники протягом 5 хвилин записують по 3 ідеї, що стосуються теми чи проблеми.
- Ротація аркушів: після перших 5 хвилин аркуші передаються наступному учаснику. Кожен учасник переглядає ідеї попередника та додає 3 нові ідеї або вдосконалює вже записані.
- Повторення процесу: процес ротації триває ще 5 хвилин, потім аркуші передаються далі до 6 раунду, якщо це потрібно.
- Аналіз ідей: після завершення процесу всі ідеї збираються, обговорюються і оцінюються для подальшого впровадження.

Переваги

- Ефективність: метод дозволяє швидко згенерувати велику кількість ідей за короткий час.
- Участь усіх членів: кожен учасник має рівний внесок у генерацію ідей, що допомагає уникнути домінування окремих осіб.
- Розширення ідей: ідеї можуть бути доопрацьовані та вдосконалені на основі внесків інших учасників, що підвищує їх якість.

Недоліки

- Може бути обмеженим: ідеї можуть бути недостатньо глибокими або не зовсім відповідати поставленій задачі через обмеження часу.
- Потребує організації: для ефективного застосування необхідно дотримуватись чіткої структури та контролювати процес ротації.
- Необхідність фасилітатора: для правильного проведення методу може знадобитися фасилітатор, який буде управляти процесом і забезпечувати дотримання регламенту.

Застосування методу 6-3-5

Метод 6-3-5 часто використовується в командних сесіях для генерації ідей, розв'язання проблем, розробки нових продуктів та інноваційних стратегій. Він підходить для ситуацій, коли потрібна швидка та продуктивна генерація ідей з участю кількох осіб. Метод також може бути корисний для навчальних цілей, в наукових дослідженнях і в бізнесі для планування і стратегічного розвитку.

Метод Дельфі – це техніка для збору та узагальнення експертних оцінок та прогнозів, яка використовується для досягнення консенсусу серед експертів з певного питання або проблеми. Метод був розроблений у 1950-х роках в рамках досліджень в області прогнозування і використовується для збору і обробки експертних думок шляхом повторних опитувань.

Характеристика методу Дельфі

Принципи основного підходу

- Анонімність експертів: експерти надають свої оцінки та прогнози анонімно, що допомагає уникнути впливу соціального тиску і домінування певних осіб.

- Повторні опитування: метод передбачає декілька раундів опитувань, в яких експерти можуть переглядати та коригувати свої оцінки на основі анонімних відгуків інших експертів.

- Зворотний зв'язок: після кожного раунду експерти отримують узагальнені результати попереднього раунду, що дозволяє їм коригувати свої думки та оцінки.

Етапи проведення

- Формування групи експертів: вибір групи експертів, які мають глибокі знання і досвід у відповідній області.

- Розробка анкети: підготовка анкет або питальників, що включають питання для збору експертних оцінок і прогнозів.

- Проведення першого раунду: надання анкет експертам для заповнення і повернення відповідей. Оцінки збираються анонімно.

- Аналіз результатів: узагальнення відповідей і підготовка зведеної інформації або статистичних даних, які потім надаються експертам.

- Повторні раунди: проведення наступних раундів опитувань, де експерти мають можливість переглядати та коригувати свої оцінки на основі зворотного зв'язку.

- Формування консенсусу: після кількох раундів досягається консенсус або узагальнені результати оцінок, які використовуються для формулювання висновків або рекомендацій.

Переваги

- Анонімність: запобігає впливу соціальних факторів і домінування окремих експертів.

- Глибоке дослідження: дозволяє отримати детальні та глибокі оцінки з урахуванням різних точок зору.

- Адаптивність: можливість коригувати оцінки на основі зворотного зв'язку, що сприяє досягненню більш точного консенсусу.

Недоліки

- Часозатратність: процес може бути тривалим через необхідність проведення декількох раундів опитувань.

- Залежність від експертів: якість результатів залежить від точності та обґрунтованості оцінок експертів.

- Може бути складним у реалізації: для успішного проведення методу потрібна чітка організація і управління процесом опитування.

Застосування методу Дельфі

Метод Дельфі широко застосовується в різних сферах, таких як стратегічне планування, прогнозування технологічних тенденцій, оцінка ризиків, розробка політик і програм. Він корисний для розв'язання складних проблем, де необхідно об'єднати думки експертів з різних областей для досягнення консенсусу або формування рекомендацій. Метод також використовується в наукових дослідженнях і консалтингових компаніях для отримання обґрунтованих прогнозів і оцінок.

Різновиди *методів індивідуальної роботи*

Очікування натхнення – це процес або стан, коли людина або група осіб чекає на появу творчої ідеї або рішення для розв'язання проблеми або завдання. Це поняття часто зустрічається в контексті творчих процесів, інноваційного мислення та розробки нових ідей.

Характеристика очікування натхнення

Принципи основного підходу

- Час для роздумів: люди можуть використовувати час для роздумів, спостережень або відпочинку, щоб дати можливість ідеям природно сплисти на поверхню.
- Спонтанність: натхнення часто виникає спонтанно, коли людина не активно працює над проблемою, а займається іншою діяльністю або відпочиває.
- Творчі стани: стан очікування натхнення може бути пов'язаний з особистими або зовнішніми факторами, такими як зміна обстановки, нові враження або емоційний стан.

Етапи процесу

- Підготовка: підготовка до очікування натхнення включає визначення проблеми або завдання та збір відповідної інформації, яка може бути корисною для подальшого процесу.
- Відпочинок і роздуми: важливо дати собі час на відпочинок і неактивні роздуми, що дозволяє мозку обробляти інформацію і генерувати нові ідеї.
- Спостереження і натхнення: протягом цього часу людина може спостерігати навколишній світ, читати, слухати музику або займатися іншими діяльностями, які можуть викликати натхнення.
- Запис ідеї: коли ідея або натхнення з'являються, важливо зафіксувати їх для подальшого розвитку та реалізації.

Переваги

- Природний процес: натхнення може виникнути органічно, без примусу, що може призвести до більш оригінальних і креативних ідей.

- **Можливість нових перспектив:** очікування натхнення може дозволити людині побачити проблему з нових перспектив і знайти нестандартні розв'язки.

- **Мінімізація стресу:** дозволяє уникнути стресу від активного пошуку ідеї, даючи час для неспішного обдумування.

Недоліки

- **Непередбачуваність:** натхнення не завжди виникає в потрібний час або в очікуваний спосіб, що може затримати процес розв'язання проблеми.

- **Залежність від випадкових факторів:** результати можуть бути залежні від випадкових зовнішніх впливів, що не завжди можна контролювати.

- **Можливість прокрастинації:** очікування натхнення може призвести до прокрастинації та відкладення важливих завдань.

Застосування очікування натхнення

Процес очікування натхнення часто використовується у креативних і творчих професіях, таких як мистецтво, дизайн, література і реклама. Він також може бути корисним в інноваційних процесах і розробці нових продуктів, де важливо знайти нові ідеї і підходи. У бізнесі та наукових дослідженнях метод може допомогти в розробці нових стратегій і рішень, хоча його застосування може бути доповнене іншими методами, що забезпечують більш структурований підхід до генерації ідей.

Метод Меттчета (англ. Metchett's Method) – це техніка, що використовується для розв'язання проблем і генерації ідей через структурований підхід до аналізу та розробки нових рішень. Названий на честь Вільяма Меттчета, метод фокусується на систематичному підході до дослідження ідей та їх реалізації, особливо у контексті інновацій та бізнесу.

Характеристика методу Меттчета

Принципи основного підходу

- **Систематичний аналіз:** метод передбачає детальний аналіз проблеми або завдання, щоб виявити основні фактори та аспекти, які потребують уваги.

- **Творче мислення:** використання творчих методів для генерування ідей і рішень на основі систематичного підходу.

- **Ітеративний процес:** метод часто містить повторення етапів для уточнення і вдосконалення рішень.

Етапи проведення

- **Формулювання проблеми:** чітке визначення проблеми або завдання, що потребує розв'язання.

- **Аналіз інформації:** збір і аналіз відповідної інформації про проблему, включаючи всі релевантні фактори та дані.

- Генерація ідей: вироблення ідей та рішень через творчі техніки, такі як мозковий штурм або асоціації.
- Оцінка ідей: аналіз ідей з погляду їх життєздатності, ефективності та впливу.
- Розробка і реалізація рішень: вибір найбільш перспективних ідей та розробка планів для їх реалізації.
- Оцінка результатів: перевірка результатів реалізації ідей, коригування та вдосконалення підходів на основі отриманих результатів.

Переваги

- Структурованість: метод забезпечує чіткий і організований підхід до розв'язання проблем і генерації ідей.
- Гнучкість: може бути адаптований до різних контекстів і типів проблем.
- Ітеративність: дозволяє постійно вдосконалювати ідеї і рішення через повторні етапи аналізу та реалізації.

Недоліки

- Може бути часовим: процес може займати значний час через потребу в детальному аналізі та повторних етапах.
- Необхідність ресурсів: може вимагати значних ресурсів для збору інформації та реалізації рішень.
- Залежність від якості даних: результати можуть бути обмежені якістю і точністю вихідної інформації.

Застосування методу Меттчета

Метод Меттчета застосовується в різних сферах, таких як бізнес-інновації, розробка нових продуктів, стратегічне планування та розв'язання складних проблем. Він особливо корисний для компаній і організацій, які прагнуть систематично підходити до розв'язання проблем і створення нових рішень через організований та творчий процес. Метод також може бути використаний у наукових дослідженнях і консалтингових компаніях для поліпшення процесів і досягнення більш ефективних результатів.

Метод сценаріїв – це стратегічна техніка, що використовується для розробки й оцінки можливих майбутніх подій і ситуацій шляхом створення різних сценаріїв розвитку подій. Цей метод допомагає організаціям та індивідам підготуватися до можливих змін і невизначеностей, передбачаючи різні варіанти розвитку подій та їх наслідки.

Характеристика методу сценарного аналізу

Принципи основного підходу

- Аналіз невизначеностей: метод фокусується на ідентифікації ключових факторів невизначеності, які можуть вплинути на майбутній розвиток подій.

- Створення альтернативних сценаріїв: розробка кількох можливих сценаріїв, які відображають різні варіанти розвитку подій на основі ідентифікованих факторів.

- Оцінка наслідків: аналіз потенційних наслідків кожного сценарію для визначення найбільш імовірних і критичних результатів.

Етапи проведення

- Визначення мети та меж: окреслення цілей сценарного аналізу та визначення обсягу дослідження.

- Ідентифікація ключових факторів: аналіз і визначення основних факторів і тенденцій, які можуть вплинути на розвиток подій.

- Створення сценаріїв: розробка декількох альтернативних сценаріїв, що представляють різні можливі варіанти майбутнього.

- Оцінка сценаріїв: аналіз імовірності та впливу кожного сценарію на досягнення цілей.

- Розробка стратегій: формулювання стратегій і планів для адаптації до кожного сценарію та підготовка до можливих змін.

- Моніторинг і коригування: постійний моніторинг зовнішніх змін і коригування сценаріїв і стратегій відповідно до нових даних.

Переваги

- Передбачення можливих змін: допомагає організаціям підготуватися до різних можливих майбутніх подій і тенденцій.

- Гнучкість у плануванні: знижує ризики, дозволяючи розробити стратегії для різних можливих ситуацій.

- Поліпшення прийняття рішень: забезпечує ліпшу основу для прийняття стратегічних рішень через систематичний аналіз і оцінку сценаріїв.

Недоліки

- Складність і часозатратність: розробка та аналіз сценаріїв може бути складним і вимагати значних часових і ресурсних витрат.

- Залежність від точності даних: якість сценаріїв та їх корисність залежать від точності та повноти вихідних даних і припущень.

- Може бути неефективним для короткострокового планування: метод більше підходить для стратегічного довгострокового планування і може бути менш корисним для короткострокових рішень.

Застосування методу сценаріїв

Метод сценаріїв широко використовується у стратегічному плануванні, бізнес-аналітиці, управлінні ризиками та прогнозуванні. Він є корисним інструментом для організацій, які прагнуть розробити гнучкі стратегії та бути готовими до різних можливих майбутніх ситуацій. Метод також застосовується в державному управлінні, економічних дослідженнях

і в інших сферах, де важливо передбачити й адаптуватися до майбутніх змін.

«Дерево цілей» – це метод управлінського аналізу, що допомагає візуалізувати, структурувати ієрархічно розподілені цілі та завдання організації або проєкту. Цей метод використовує графічне представлення для чіткого відображення взаємозв'язків між різними цілями та підцілями, а також для планування та моніторингу досягнення загальних цілей.

Характеристика методу «дерево цілей»

Принципи основного підходу:

- Ієрархічна структура: всі цілі та завдання організації розташовані в ієрархічному порядку, що дозволяє легко бачити, як вони взаємопов'язані.
- Визначення зв'язків: показує зв'язки між загальними цілями, стратегічними цілями та конкретними завданнями, які потрібно виконати для досягнення основних цілей.
- Орієнтація на результат: допомагає сфокусуватися на кінцевих результатах та визначити, які підцілі та завдання сприяють досягненню загальних цілей.

Етапи створення «дерева цілей»:

- Визначення загальних цілей: розпочніть з визначення загальних цілей організації або проєкту, які є основними для досягнення успіху.
- Декомпозиція цілей: розділіть загальні цілі на менші, більш конкретні цілі та завдання. Ці підцілі можуть містити стратегічні цілі й тактичні завдання.
- Створення ієрархічної структури: розмістіть цілі та завдання в ієрархічному порядку, де загальні цілі знаходяться на верхньому рівні, а підцілі та завдання – на нижніх рівнях.
- Визначення зв'язків і залежностей: встановіть зв'язки між різними цілями та завданнями, показуючи, як одні цілі підтримують або залежать від інших.
- Оцінка та коригування: оцініть дерево цілей на предмет досягнення конкретних і вимірюваних результатів і, за потреби, внесіть коригування.

Переваги:

- Чітке бачення: дозволяє чітко бачити ієрархію цілей і завдань, що допомагає у плануванні та моніторингу.
- Поліпшення комунікації: сприяє кращій комунікації всередині команди або організації, оскільки всі учасники можуть бачити, як їхні завдання сприяють загальним цілям.
- Оцінка ефективності: дозволяє легко оцінювати ефективність досягнення цілей і завдань на різних рівнях ієрархії.

Недоліки:

- Може бути складним у розробці: створення детального дерева цілей може бути складним і вимагати значних зусиль для правильного визначення всіх цілей і завдань.
- Необхідність оновлення: дерево цілей може потребувати регулярного оновлення у разі змін у стратегії або умовах.
- Може бути обмеженим: не відображати всіх можливих варіантів і змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх процесах.

Застосування методу «дерево цілей»

Метод «дерево цілей» широко використовується в управлінні проектами, стратегічному плануванні, управлінні бізнесом і в організаційному розвитку. Він корисний для визначення і структурування цілей, розробки стратегій для досягнення цих цілей і моніторингу їх реалізації. Метод також може бути застосований у державному управлінні, наукових дослідженнях і в інших сферах, де важливо чітко формулювати та організовувати цілі та завдання.

Оскільки при застосуванні способів експертних оцінок для прийняття рішень основну роль відіграють спеціалісти, то доцільно визначити головні вимоги до них при спонуканні для розв'язання проблем:

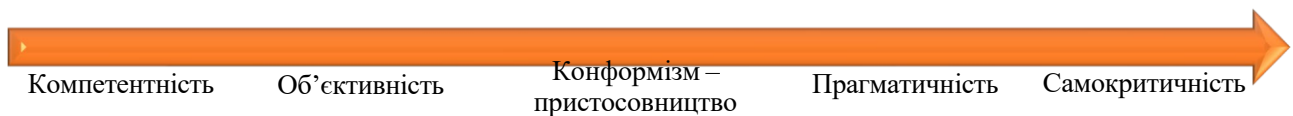


Рис. 3.7. Головні вимоги для розв'язання проблем

Систематизовано авторами на основі джерел.

Суть методу експертних оцінок полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень і обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як розв'язок проблеми. *Виділяють такі методи експертної оцінки:*

Метод встановлення коефіцієнтів вагомості. Це техніка, що використовується для визначення важливості різних критеріїв або факторів у процесі прийняття рішень. Цей метод дозволяє розподілити значення або вагу між різними критеріями, що допомагає в оцінці та порівнянні альтернативних рішень.

Методика встановлення коефіцієнтів вагомості

Визначення критеріїв:

- Опис: на першому етапі визначаються всі релевантні критерії або фактори, які будуть враховуватися при прийнятті рішення. Це можуть бути різні аспекти, які впливають на кінцевий результат, такі як вартість, якість, ризики, терміни виконання тощо.

- **Приклад:** для оцінки постачальників це можуть бути такі критерії як ціна, якість продукції, терміни доставки та надійність постачальника.

Присвоєння ваги критеріям:

- **Опис:** на цьому етапі визначаються коефіцієнти вагомості для кожного критерію. Вага відображає відносну важливість кожного критерію по відношенню до інших. Зазвичай, ваги призначаються у відсотках або від 0 до 1.

- **Приклад:** якщо якість продукції є найважливішим критерієм при виборі постачальника, їй може бути присвоєна вага 0,5, тоді як ціна може мати вагу 0,3, а терміни доставки та надійність – по 0,1 кожна.

Оцінка альтернатив:

- **Опис:** оцінюються різні альтернативи або варіанти за кожним критерієм. Зазвичай використовується шкала оцінок (наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10), щоб присвоїти кожній альтернативі оцінки по кожному з критеріїв.

- **Приклад:** для кожного постачальника присвоюються оцінки кожному критерію, наприклад, ціна (4), якість (5), терміни доставки (3), надійність (4).

Розрахунок загальної оцінки:

- **Опис:** на основі ваги критеріїв і оцінок альтернатив розраховується загальна оцінка для кожної альтернативи. Це робиться шляхом множення оцінки кожного критерію на відповідний коефіцієнт вагомості та сумування отриманих значень.

- **Приклад:** якщо постачальник А отримав оцінки 4 за ціну, 5 за якість, 3 за терміни доставки та 4 за надійність, а ваги критеріїв становлять 0,3, 0,5, 0,1 і 0,1 відповідно, то загальна оцінка для постачальника А буде розрахована як $(4 \times 0,3) + (5 \times 0,5) + (3 \times 0,1) + (4 \times 0,1) = 1,2 + 2,5 + 0,3 + 0,4 = 4,4$.

Переваги:

- **Систематичний підхід:** дозволяє організовано й об'єктивно оцінювати різні альтернативи.
- **Чіткість пріоритетів:** допомагає визначити, які критерії найбільш важливі при прийнятті рішення.
- **Універсальність:** може бути застосований до різних типів рішень і проблем.

Недоліки:

- **Суб'єктивність:** присвоєння вагомості критеріям може бути суб'єктивним і залежати від особистих уподобань або упереджень.
- **Складність визначення ваги:** Може бути складно точно визначити ваги для всіх критеріїв, особливо в умовах невизначеності.

- Може бути неефективним при великій кількості критеріїв: У разі наявності великої кількості критеріїв може виникнути складність в управлінні та правильному розподілі ваги.

Метод встановлення коефіцієнтів вагомості корисний інструмент для систематичного й об'єктивного прийняття рішень, особливо в умовах, коли потрібно порівняти кілька альтернатив з різними критеріями.

Метод встановлення коефіцієнтів вагомості – це техніка, що використовується для визначення важливості різних критеріїв або факторів у процесі прийняття рішень. Цей метод дозволяє розподілити значення або вагу між різними критеріями, що допомагає в оцінці та порівнянні альтернативних рішень.

Методика встановлення коефіцієнтів вагомості

1. Визначення критеріїв:

- Опис: на першому етапі визначаються всі релевантні критерії або фактори, які будуть враховуватися при прийнятті рішення. Це можуть бути різні аспекти, які впливають на кінцевий результат, такі як вартість, якість, ризики, терміни виконання тощо.

- Приклад: для оцінки постачальників це можуть бути такі критерії, як ціна, якість продукції, терміни доставки та надійність постачальника.

2. Присвоєння ваги критеріям:

- Опис: на цьому етапі визначаються коефіцієнти вагомості для кожного критерію. Вага відображає відносну важливість кожного критерію по відношенню до інших. Зазвичай, ваги призначаються в відсотках або від 0 до 1.

- Приклад: якщо якість продукції є найважливішим критерієм при виборі постачальника, їй може бути присвоєна вага 0,5, тоді як ціна може мати вагу 0,3, а терміни доставки та надійність – по 0,1 кожна.

3. Оцінка альтернатив:

- Опис: оцінюються різні альтернативи або варіанти за кожним критерієм. Зазвичай використовується шкала оцінок (наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10), щоб присвоїти кожній альтернативі оцінки за кожний із критеріїв.

- Приклад: для кожного постачальника присвоюються оцінки кожному критерію, наприклад, ціна (4), якість (5), терміни доставки (3), надійність (4).

Розрахунок загальної оцінки:

- Опис: на основі ваги критеріїв і оцінок альтернатив розраховується загальна оцінка для кожної альтернативи. Це робиться шляхом множення оцінки кожного критерію на відповідний коефіцієнт вагомості та сумування отриманих значень.

○ Приклад: якщо постачальник А отримав оцінки 4 за ціну, 5 за якість, 3 за терміни доставки та 4 за надійність, а ваги критеріїв становлять 0,3, 0,5, 0,1 і 0,1 відповідно, то загальна оцінка для постачальника А буде розрахована як $(4 \times 0,3) + (5 \times 0,5) + (3 \times 0,1) + (4 \times 0,1) = 1,2 + 2,5 + 0,3 + 0,4 = 4,4$.

Переваги:

- Систематичний підхід: дозволяє організовано й об'єктивно оцінювати різні альтернативи.
- Чіткість пріоритетів: допомагає визначити, які критерії є найбільш важливими при прийнятті рішення.
- Універсальність: може бути застосований до різних типів рішень і проблем.

Недоліки:

- Суб'єктивність: присвоєння вагомості критеріям може бути суб'єктивним і залежати від особистих уподобань або упереджень.
- Складність визначення ваги: може бути складно точно визначити ваги для всіх критеріїв, особливо в умовах невизначеності.
- Може бути неефективним при великій кількості критеріїв: У разі наявності великої кількості критеріїв може виникнути складність в управлінні та правильному розподілі ваги.

Метод встановлення коефіцієнтів вагомості корисний інструмент для систематичного й об'єктивного прийняття рішень, особливо в умовах, коли потрібно порівняти кілька альтернатив з різними критеріями.

Метод бальних оцінок – це техніка, яка використовується для оцінки та порівняння різних альтернатив або варіантів рішень шляхом присвоєння їм бальних оцінок на основі визначених критеріїв. Цей метод допомагає систематично й об'єктивно оцінювати та вибирати оптимальний варіант серед кількох альтернатив.

Методика методу бальних оцінок

Визначення критеріїв:

- Опис: на першому етапі визначаються критерії або аспекти, які будуть використані для оцінки альтернатив. Критерії можуть охоплювати різні фактори, такі як вартість, якість, ефективність, ризики та т.д.
- Приклад: для вибору постачальника це можуть бути такі критерії як ціна, якість продукції, терміни доставки, надійність.

Присвоєння бальних оцінок:

- Опис: кожна альтернатива оцінюється за кожним критерієм за допомогою бальної системи. Зазвичай використовують шкалу оцінок (наприклад, від 1 до 10), де вищі бали означають більшу відповідність критерію.

○ Приклад: постачальник А може отримати 8 балів за ціну, 7 балів за якість продукції, 6 балів за терміни доставки та 9 балів за надійність.

Визначення ваги критеріїв:

○ Опис: для кожного критерію визначається вага, яка відображає його відносну важливість у загальному оцінюванні. Вага може бути виражена у відсотках або як числове значення.

○ Приклад: якщо ціна є найважливішим критерієм, їй може бути присвоєна вага 0,4, якість продукції – вага 0,3, терміни доставки – вага 0,2, надійність – вага 0,1.

Розрахунок загальної оцінки:

○ Опис: загальна оцінка для кожної альтернативи розраховується шляхом множення бальної оцінки за кожним критерієм на відповідний коефіцієнт ваги та сумування отриманих значень. Це дозволяє отримати підсумкову оцінку для кожної альтернативи.

○ Приклад: якщо постачальник А отримав оцінки 8 (ціна), 7 (якість), 6 (терміни доставки), 9 (надійність), а ваги критеріїв складають 0,4, 0,3, 0,2 і 0,1 відповідно, загальна оцінка розраховується як $(8 \times 0,4) + (7 \times 0,3) + (6 \times 0,2) + (9 \times 0,1) = 3,2 + 2,1 + 1,2 + 0,9 = 7,4$.

Переваги:

- Систематичність: дозволяє організовано і об'єктивно оцінювати альтернативи за допомогою числових оцінок.

- Простота використання: Легко застосовувати та зрозуміти, що полегшує процес прийняття рішень.

- Оцінка на основі кількох критеріїв: дозволяє враховувати кілька критеріїв одночасно для більш комплексної оцінки.

Недоліки:

- Суб'єктивність: оцінки можуть бути суб'єктивними та залежать від особистих уподобань або упереджень.

- Складність визначення ваги: визначення точних ваг для критеріїв може бути складним і часто є приблизним.

- Може не враховувати всі аспекти: У разі недостатнього визначення критеріїв або ваг можуть бути пропущені важливі аспекти.

Метод бальних оцінок є корисним інструментом для систематичної оцінки та порівняння альтернатив, особливо коли потрібно враховувати кілька критеріїв і забезпечити об'єктивність в процесі прийняття рішень.

Метод ранжування – це техніка для оцінки та порівняння альтернатив або варіантів рішень шляхом присвоєння їм рангових позицій на основі визначених критеріїв. Цей метод дозволяє упорядкувати альтернативи за їх відносною важливістю або перевагою.

Методика методу ранжування

Визначення критеріїв:

- **Опис:** на першому етапі визначаються всі релевантні критерії або аспекти, які будуть використовуватися для оцінки альтернатив. Критерії можуть охоплювати різні фактори, такі як вартість, якість, терміни виконання, ризику тощо.

- **Приклад:** для оцінки постачальників можуть бути визначені критерії, такі як ціна, якість продукції, терміни доставки, надійність.

Присвоєння рангових позицій:

- **Опис:** кожній альтернативі присвоюється рангове місце на основі її відповідності кожному критерію. Альтернативи ранжуються за кожним критерієм окремо. Чим вища позиція, тим більше альтернатива відповідає критерію.

- **Приклад:** постачальники можуть бути ранжовані по критерію ціни від 1 (найнижча ціна) до 3 (найвища ціна), по критерію якості від 1 (висока якість) до 3 (середня якість).

Оцінка загального рангу:

- **Опис:** Загальний ранг для кожної альтернативи розраховується шляхом підсумовування рангових позицій за всіма критеріями. Альтернатива з найменшою сумою рангових позицій вважається найліпшою.

- **Приклад:** якщо постачальник А має ранги 2 за ціну, 1 за якістю, 3 за термінами доставки та 2 за надійність, загальний ранг розраховується як $2 + 1 + 3 + 2 = 8$. Порівнюється з іншими постачальниками, і той, хто має найменшу суму, найліпший.

Порівняння і вибір:

- **Опис:** після розрахунку загальних рангів, альтернативи порівнюються одна з одною. Альтернатива з найнижчим загальним рангом вважається оптимальною для прийняття рішення.

- **Приклад:** після розрахунку загальних рангів для всіх постачальників вибирається постачальник з найменшою сумою рангових позицій як оптимальний варіант.

Переваги:

- **Простота:** метод зрозумілий і простий у застосуванні, що полегшує процес оцінки.

- **Чіткість у порівнянні:** дозволяє чітко порівнювати альтернативи за кількома критеріями та легко визначити найвигіднішу.

- **Універсальність:** може бути використаний для різних типів рішень і ситуацій.

Недоліки:

- **Суб'єктивність:** ранжування може бути суб'єктивним і залежить від особистих уподобань або упереджень.

- Не враховує вагу критеріїв: якщо критерії мають різну важливість, метод не враховує це у ранжуванні, якщо не застосовуються додаткові корективи.

- Може бути неефективним для багатьох альтернатив: у разі великої кількості альтернатив метод може стати складним і менш зручним у використанні.

Метод ранжування є корисним інструментом для систематичного порівняння альтернатив і прийняття рішень, особливо коли потрібно оцінити кілька варіантів на основі визначених критеріїв.

Метод парних порівнянь (парне сортування) – це техніка для оцінки та порівняння альтернатив або варіантів шляхом прямого порівняння кожної пари альтернатив за визначеними критеріями. Цей метод допомагає систематично визначити відносні переваги альтернатив, щоб вибрати найліпшу.

Методика методу парних порівнянь

Визначення критеріїв:

- **Опис:** на першому етапі визначаються всі критерії або аспекти, які будуть використовуватися для порівняння альтернатив. Критерії можуть охоплювати різні фактори, такі як вартість, якість, терміни виконання, ризики тощо.

- **Приклад:** для оцінки постачальників можуть бути визначені критерії, такі як ціна, якість продукції, терміни доставки, надійність.

Порівняння альтернатив:

- **Опис:** кожна альтернатива порівнюється з кожною іншою альтернативою за кожним критерієм. У процесі порівняння визначається, яка з альтернатив вигідніша за даним критерієм.

- **Приклад:** постачальник А порівнюється з постачальником Б за критерієм ціни. Якщо постачальник А має нижчу ціну, він вважається вигіднішим за цим критерієм.

Присвоєння балів:

- **Опис:** на основі результатів парних порівнянь кожній альтернативі присвоюються бали або ранги, які відображають її перевагу у порівнянні з іншими альтернативами.

- **Приклад:** якщо постачальник А перевершує постачальника Б у всіх порівняннях, постачальнику А може бути присвоєно 1 бал за кожне порівняння, а постачальнику Б – 0 балів.

Розрахунок підсумкових балів і вибір:

- **Опис:** після завершення всіх парних порівнянь підсумовуються бали для кожної альтернативи. Альтернатива з найвищим загальним балом або ранговим місцем вважається найвигіднішою.

○ Приклад: після того як усі парні порівняння завершено, підраховується загальна кількість балів для кожного постачальника. Постачальник з найбільшою кількістю балів вважається найбільш вигіднішим.

Переваги:

- **Об'єктивність:** метод дозволяє здійснити чітке та об'єктивне порівняння альтернатив на основі визначених критеріїв.
- **Систематичність:** порівняння проводяться у структурованій та систематичній формі, що полегшує аналіз і вибір.
- **Прозорість:** легко зрозуміти, як було прийнято рішення, і які альтернативи були перевагами.

Недоліки:

- **Складність при великій кількості альтернатив:** якщо існує велика кількість альтернатив, число парних порівнянь зростає експоненціально, що може ускладнити процес.
- **Суб'єктивність:** результати можуть залежати від суб'єктивного сприйняття і уподобань, що може вплинути на об'єктивність.
- **Витрати часу:** процес парних порівнянь може бути трудомістким і вимагати значної кількості часу.

Метод парних порівнянь корисний для детального аналізу і порівняння альтернатив, особливо коли необхідно врахувати кілька критеріїв і забезпечити систематичний підхід до вибору оптимального варіанта.

Матричний підхід – метод, що використовується для систематичного порівняння й оцінки альтернатив шляхом представлення і аналізу даних у вигляді матриці. Цей підхід дозволяє організувати інформацію про альтернативи за різними критеріями, що полегшує їх порівняння та вибір оптимального варіанта.

Методика матричного підходу

Визначення критеріїв і альтернатив:

○ **Опис:** на першому етапі визначаються всі релевантні критерії, які будуть використовуватися для оцінки альтернатив, а також самі альтернативи, які потрібно порівняти.

○ **Приклад:** для вибору постачальника можуть бути визначені критерії, такі як ціна, якість, терміни доставки, надійність. Альтернативи можуть охоплювати постачальників А, Б, В і Г.

Створення матриці оцінок:

○ **Опис:** створюється матриця, де рядки представляють альтернативи, а стовпці – критерії. У кожену клітинку матриці вносяться оцінки або бали для кожної альтернативи за кожним критерієм.

○ **Приклад:**

Альтернатива	Ціна	Якість	Термін доставки	Надійність
Постачальник А	8	7	6	9
Постачальник Б	7	8	5	8
Постачальник В	9	6	7	7
Постачальник Г	6	9	8	6

Визначення ваги критеріїв:

- Опис: для кожного критерію визначаються ваги, які відображають їх відносну важливість у загальному оцінюванні. Ваги можуть бути виражені у відсотках або як числові значення.

- Приклад: якщо ціна є найбільш важливим критерієм, їй може бути присвоєна вага 0,4, якість – 0,3, термін доставки – 0,2, надійність – 0,1.

Розрахунок загальної оцінки:

- Опис: розраховується загальна оцінка для кожної альтернативи шляхом множення оцінок за кожним критерієм на відповідну вагу та сумування отриманих значень.

- Приклад:

- Загальна оцінка для Постачальника А: $(8 \times 0,4) + (7 \times 0,3) + (6 \times 0,2) + (9 \times 0,1) = 3,2 + 2,1 + 1,2 + 0,9 = 7,4$.

- Загальна оцінка для Постачальника Б: $(7 \times 0,4) + (8 \times 0,3) + (5 \times 0,2) + (8 \times 0,1) = 2,8 + 2,4 + 1,0 + 0,8 = 7,0$.

- Загальна оцінка для Постачальника В: $(9 \times 0,4) + (6 \times 0,3) + (7 \times 0,2) + (7 \times 0,1) = 3,6 + 1,8 + 1,4 + 0,7 = 7,5$.

- Загальна оцінка для Постачальника Г: $(6 \times 0,4) + (9 \times 0,3) + (8 \times 0,2) + (6 \times 0,1) = 2,4 + 2,7 + 1,6 + 0,6 = 7,3$.

Аналіз результатів і вибір:

- Опис: після розрахунку загальних оцінок результати аналізуються, і вибирається альтернатива з найвищою оцінкою як оптимальний варіант.

- Приклад: на основі розрахованих оцінок, постачальник В має найвищу загальну оцінку 7,5, тому його вибирають як найвигіднішого постачальника.

Переваги:

- Систематичність: організовує інформацію у структурованій формі, що полегшує аналіз.

- Об'єктивність: оцінки та ваги забезпечують більш об'єктивний підхід до порівняння альтернатив.

- **Універсальність:** може бути застосований до різних типів рішень і ситуацій.

Недоліки:

- **Складність:** за великої кількості альтернатив і критеріїв матриця може стати складною у використанні.
- **Суб'єктивність ваг:** визначення ваг критеріїв може бути суб'єктивним і вплинути на результати.
- **Може бути неефективним для нечисленних альтернатив:** для дуже малої кількості альтернатив метод може бути менш корисним.

Матричний підхід є потужним інструментом для систематичного аналізу і порівняння альтернатив, дозволяючи чітко організувати інформацію і забезпечити об'єктивний підхід до прийняття рішень.

Метод послідовних порівнянь (сортування) – техніка для оцінки та вибору альтернатив шляхом систематичного порівняння альтернатив у послідовності. Цей метод дозволяє визначити, яка альтернатива оптимальна, шляхом покрокового порівняння кожної альтернативи з іншими.

Методика методу послідовних порівнянь

Визначення критеріїв і альтернатив:

- **Опис:** на першому етапі визначаються критерії, які будуть використовуватися для оцінки альтернатив, а також самі альтернативи, які потрібно порівняти.

- **Приклад:** для вибору постачальника можуть бути визначені критерії, такі як ціна, якість, терміни доставки, надійність. Альтернативи можуть включати постачальників А, Б, В і Г.

Створення послідовності порівнянь:

- **Опис:** альтернативи порівнюються одна з одною у послідовному порядку. Це означає, що кожна альтернатива порівнюється з іншими за певними критеріями, щоб визначити її відносну перевагу.

- **Приклад:** постачальник А порівнюється з постачальником Б, а потім з постачальником В і так далі. Аналогічно порівнюються постачальник Б з постачальником В, постачальник В з постачальником Г тощо.

Присвоєння балів або рангових позицій:

- **Опис:** на основі результатів порівнянь кожній альтернативі присвоюються бали або рангові позиції залежно від того, яка альтернатива є оптимальна в кожному порівнянні.

- **Приклад:** якщо постачальник А вигідний за постачальника Б у всіх порівняннях, постачальнику А може бути присвоєно 1 бал у кожному порівнянні, а постачальнику Б – 0 балів.

Розрахунок загального рангу:

○ **Опис:** після завершення всіх порівнянь підраховуються загальні бали або ранги для кожної альтернативи. Альтернатива з найвищим загальним балом або найнижчим загальним ранговим місцем вважається вигіднішою.

○ **Приклад:** після того як всі порівняння завершено, підраховується загальна кількість балів для кожного постачальника. Постачальник з найбільшою кількістю балів вважається найбільш переважним.

Переваги:

- **Простота:** метод є зрозумілим і легким у застосуванні, що спрощує процес оцінки.

- **Систематичність:** забезпечує чітку структуру для порівняння альтернатив.

- **Відображає відносні переваги:** чітко демонструє, яка альтернатива оптимальною в порівнянні з іншими.

Недоліки:

- **Суб'єктивність:** результати можуть залежати від суб'єктивних уподобань і вподобань оцінювача.

- **Може бути неефективним при великій кількості альтернатив:** якщо є велика кількість альтернатив, процес може стати трудомістким і складним.

- **Не враховує комплексність критеріїв:** якщо існує багато критеріїв, метод може не повністю враховувати всі аспекти.

Метод послідовних порівнянь корисний для систематичного аналізу і вибору альтернатив, особливо коли кількість альтернатив невелика та потрібно чітко визначити відносні переваги.

Якщо рішення за декількома методами незбігаються, то виникає необхідність застосування вектору переваги, який визначається за одним з таких принципів: більшості голосів; диктатора; Курно; Парето; Еджворта; «Рингі».

Розглянемо таблицю 3.13, що містить характеристику різних методів визначення вектора переваги при незбігу рішень за кількома методами:

Таблиця 3.13

**Методи визначення вектора переваги при незбігу рішень
за кількома методами**

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Метод більшості голосів	Рішення приймається на основі найбільшої кількості голосів серед учасників процесу прийняття рішення.	Проста у реалізації; відображає волю більшості; легко зрозуміла.	Може ігнорувати інтереси меншості; не враховує інтенсивність переваг.

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Метод диктатора	Рішення приймається на основі волі одного ключового учасника, який має вирішальний голос.	Швидкість прийняття рішення; чіткість у випадку суперечок.	Може ігнорувати думки інших учасників; може бути необ'єктивним.
Метод Курно	Метод базується на концепції рівноваги Курно, де кожен учасник вибирає свою стратегію, враховуючи стратегії інших учасників.	Враховує взаємодії між учасниками; корисний для стратегічних ігор.	Складність розрахунків; потребує знання стратегій інших учасників.
Метод Парето	Рішення вважається оптимальним, якщо неможливо поліпшити позицію одного учасника без погіршення позиції іншого.	Задовольняє умови справедливості; поліпшує загальне благополуччя.	Може бути важко знайти Парето-оптимальні рішення в складних ситуаціях.
Метод Еджворта	Орієнтований на досягнення ефективності за допомогою обміну між учасниками до досягнення рівноваги, де жоден учасник не може бути поліпшений без погіршення іншого.	Сприяє досягненню ефективності та справедливості; враховує всі інтереси.	Може бути складним у реалізації; потребує детальної інформації про інтереси учасників.
Метод «Рингі»	Вибір альтернативи на основі кругової порівняльної оцінки, де альтернативи порівнюються по черзі, формуючи замкнутий круг порівнянь.	Дозволяє чітко розставити пріоритети між альтернативами; враховує всі критерії.	Може бути складним при великій кількості альтернатив; можлива циклічність результатів.

Систематизовано на основі джерел.

Сфера застосування методів:

- метод більшості голосів: найбільш підходящий для групових рішень, де потрібно швидко досягти консенсусу серед великої кількості учасників.

- метод диктатора: може бути корисним у ситуаціях, де потрібно швидко й остаточне рішення без довгих дискусій.
- метод Курно: користується у стратегічних ситуаціях, де важливо враховувати взаємодії між учасниками.
- метод Парето: застосовується для досягнення компромісу, що задовольняє всі сторони без погіршення ситуації для когось.
- метод Еджворта: підходить для ситуацій, де важливо досягти високого рівня ефективності та справедливості.
- метод «Рингі»: використовується для комплексних порівнянь між альтернативами, коли потрібно врахувати кілька критеріїв.

Ця таблиця допоможе зрозуміти, який метод визначення вектора переваги найліпше підходить для конкретної ситуації та які його особливості.

Залежно від типів проблем, що розв'язуються ОПР, можна сформувати набори методів прийняття економічних рішень, які найчастіше застосовуються на практиці.

Таблиця 3.14

Типи проблем та основні методи їх розв'язання

Клас проблем	Характеристика проблем	Методи розв'язання проблем	Приклад
Добре-структуровані проблеми	- Чітко визначені умови та критерії - Є стандартизовані рішення - Можна застосувати відомі алгоритми та процедури	- Матричний підхід - Метод бальних оцінок - Метод ранжування - Метод парних порівнянь	Вибір постачальника на основі стандартних критеріїв (ціна, якість)
Неструктуровані проблеми	- Неоднозначні умови - Висока невизначеність - Складно визначити чіткі критерії та рішення	- Метод сценаріїв - Метод Дельфі - Метод інверсії - Метод синектики	Розробка стратегії для нового ринку з непередбачуваними умовами
Слабо-структуровані проблеми (змішані проблеми)	- Частково визначені умови - Часткове розуміння критеріїв - Можливість застосування як стандартних, так і креативних методів	- Метод «мозкової атаки» - Метод експертних оцінок - Організаційно-діяльнісні ігри - Метод 635	Розробка нового продукту з елементами інновацій та наявних ринкових даних

Систематизовано на основі джерел.

Типове завдання прийняття економічних рішень в умовах ризику та невизначеності дещо складне, оскільки існує велика кількість можливих варіантів рішень або результатів для кожного варіанта рішення, і ці результати часто є функцією умов поза контролем ОПР.

3.4. Етапи підготовки та прийняття економічних рішень

Економічні рішення є універсальною формою поведінки як окремого індивіда, так і певних груп. Однак, незважаючи на універсальність рішень, прийняття їх у процесі управління організацією істотно відрізняється від побутових рішень.

Характерні ознаки управлінських рішень такі:

1. Цілеспрямованість: управлінські рішення спрямовані на досягнення конкретних цілей і завдань організації. Вони повинні бути чітко визначеними та відповідати стратегічним напрямкам розвитку компанії.
2. Раціональність: рішення повинні бути обґрунтованими та базуватися на аналізі достовірної інформації, зважуванні альтернатив і виборі найбільш ефективного варіанта дій.
3. Колективність: у процесі прийняття управлінських рішень часто беруть участь кілька осіб або група фахівців, що дозволяє врахувати різні думки та забезпечити більш комплексний підхід до розв'язання проблем.
4. Оперативність: управлінські рішення повинні прийматися вчасно, відповідно до вимог ситуації. Затримки у прийнятті рішень можуть призвести до втрати можливостей або виникнення проблем.
5. Гнучкість: управлінські рішення повинні бути адаптивними, щоб враховувати зміни в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах організації. Це дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та коригувати плани.
6. Контрольованість: після прийняття управлінського рішення важливо забезпечити контроль за його виконанням. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати коригувальних заходів.
7. Системність: рішення повинні враховувати взаємозв'язки між різними аспектами діяльності організації та впливати на них комплексно, щоб забезпечити гармонійний розвиток усіх елементів системи.
8. Ризикованість: будь-яке управлінське рішення пов'язане з певним рівнем ризику. Важливо враховувати можливі негативні наслідки та мати план дій на випадок їх виникнення.

Процес прийняття управлінських рішень є важливою складовою успішного управління організацією, яка забезпечує її ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Отже, *процес прийняття рішення* – це комплексний та багатоетапний процес, що передбачає ідентифікацію проблеми, аналіз інформації, розробку альтернатив, вибір оптимального варіанта та його реалізацію.

При прийнятті управлінських рішень слід враховувати кілька важливих особливостей, які можуть суттєво вплинути на їхню ефективність і результативність. Найперше, необхідно розуміти контекст, у якому приймається рішення. Це аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як поточний стан ринку, конкурентне середовище, економічні умови та внутрішні ресурси організації. Важливо також враховувати стратегічні цілі та пріоритети компанії, щоб рішення відповідали довгостроковим планам і сприяли досягненню бажаних результатів.

Ще однією важливою особливістю є якість і повнота інформації, на основі якої приймається рішення. Недостатня або неточна інформація може призвести до неправильних висновків і, як наслідок, до неефективних дій. Тому варто приділяти увагу збору, аналізу та верифікації даних, використовуючи різноманітні джерела та інструменти для їх обробки.

Також необхідно враховувати фактор часу. Багато управлінських рішень мають бути прийняті в обмежені строки, що вимагає швидкого реагування та оперативності. Проте поспішні рішення можуть бути менш обґрунтованими, тому важливо знаходити баланс між швидкістю та якістю прийняття рішень.

Важливу роль відіграє людський фактор. Прийняття управлінських рішень часто передбачає колективну роботу, взаємодію між різними відділами та рівнями управління. Тут необхідно враховувати думки та інтереси всіх зацікавлених сторін, забезпечуючи їхню участь у процесі та враховуючи можливі наслідки для персоналу.

Не можна ігнорувати ризики, пов'язані з прийняттям рішень. Будь-яке управлінське рішення несе певний рівень невизначеності, і важливо проводити аналіз ризиків, розробляючи стратегії для їх мінімізації та планування дій на випадок несприятливих сценаріїв.

Зрештою, ефективний контроль за виконанням прийнятих рішень є ключовим аспектом. Регулярний моніторинг, оцінка результатів та можливість внесення коректив дозволяють своєчасно реагувати на відхилення від плану та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Коли вихідна ситуація чітко визначена, процес прийняття рішення починається з ретельного аналізу контексту проблеми. Важливо врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на проблему, щоб забезпечити точне її розуміння. На цьому етапі також здійснюється встановлення цілей, що забезпечує чітку орієнтацію на кінцевий результат.

Таблиця 3.15

Основні етапи прийняття економічних рішень

Етап	Підетап	Обґрунтування
1. Ідентифікація проблеми	Аналіз ситуації	Визначення сутності проблеми та її контексту для розуміння того, що потребує вирішення.
	Встановлення цілей	Чітке формулювання цілей, які необхідно досягти для розв'язання проблеми.
2. Збір і аналіз інформації	Збір даних	Збір релевантної інформації з різних джерел для отримання повного уявлення про проблему.
	Аналіз даних	Оцінка та інтерпретація зібраної інформації для виявлення ключових факторів і тенденцій.
3. Розробка альтернатив	Генерація ідей	Створення кількох можливих рішень, які можуть допомогти досягти поставлених цілей.
	Оцінка альтернатив	Порівняння можливих рішень за різними критеріями (ефективність, вартість, ризики тощо).
4. Вибір оптимального рішення	Вибір критеріїв	Визначення критеріїв, за якими буде оцінюватися кожна альтернатива.
	Прийняття рішення	Вибір оптимального варіанта на основі аналізу і оцінки.
5. Реалізація рішення	Планування дій	Розробка плану дій для впровадження обраного рішення, включаючи розподіл ресурсів і встановлення термінів.
	Виконання	Реалізація запланованих заходів згідно з планом.
6. Контроль та оцінка результатів	Моніторинг	Регулярний контроль за виконанням рішення та виявлення можливих відхилень від плану.
	Оцінка результатів	Аналіз результатів реалізації рішення для визначення його ефективності та впливу на проблему.
	Коригувальні дії	Внесення необхідних змін для виправлення відхилень і поліпшення результатів.

Систематизовано на основі джерел.

Якщо існує кілька варіантів розв'язання проблеми, етап розробки альтернатив стає особливо важливим. Необхідно зібрати якомога більше ідей та можливих підходів, використовуючи методи мозкового штурму або консультацій з експертами. На етапі оцінки альтернатив важливо визначити чіткі критерії, за якими будуть порівнюватися варіанти, такі як ефективність, витрати, час виконання та ризики. Це дозволяє забезпечити об'єктивність у виборі оптимального рішення.

Після вибору оптимального варіанту слід приділити особливу увагу плануванню його реалізації. У разі наявності кількох варіантів рішення необхідно чітко розподілити ресурси та встановити конкретні терміни виконання кожного з кроків. Реалізація обраного рішення потребує постійного контролю та моніторингу для своєчасного виявлення можливих відхилень і коригування плану дій.

Оцінка наслідків реалізації різних варіантів рішення є завершальним етапом, що має свої особливості. Важливо не лише оцінити, чи досягнуто поставлених цілей, але й проаналізувати, які додаткові ефекти виникли внаслідок реалізації рішення. Це можуть бути як позитивні, так і негативні наслідки, що впливають на подальшу діяльність організації. На основі цього аналізу можна визначити, які коригувальні дії необхідно вжити для поліпшення результатів або мінімізації негативних наслідків.

Отже, особливості застосування етапів прийняття економічних рішень залежать від вихідної ситуації, наявності кількох варіантів рішення та необхідності оцінки наслідків їх реалізації. Кожен з цих факторів впливає на підходи до аналізу, планування та контролю, забезпечуючи ефективне досягнення поставлених цілей.

Етап підготовки економічного рішення є фундаментально важливий і передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення основи для прийняття обґрунтованого та ефективного рішення. На цьому етапі ключовим завданням є глибоке розуміння проблеми або ситуації, яка потребує розв'язання. Вихідна ситуація аналізується з метою визначення її основних характеристик, причин виникнення та можливих наслідків. Це збір і обробка релевантної інформації з різних джерел, таких як внутрішні дані компанії, ринкові дослідження, економічні звіти, експертні думки.

Зібрана інформація ретельно аналізується, щоб виявити ключові фактори, які впливають на проблему. Це дозволяє сформулювати точні цілі, які необхідно досягти. На цьому етапі важливо також оцінити поточні ресурси організації та можливості їх використання для розв'язання проблеми. Аналіз можливостей та обмежень допомагає визначити реалістичність різних варіантів дій та їх потенційну ефективність.

Крім того, на етапі підготовки здійснюється розробка альтернативних рішень. Це передбачає генерування кількох можливих підходів до розв'язання проблеми, кожен з яких оцінюється за певними критеріями, такими як витрати, час реалізації, ризики й очікувані результати. Порівняння альтернатив дозволяє виявити найоптимальніший варіант, який максимально відповідає поставленим цілям та умовам реалізації.

Важливою складовою цього етапу є також попереднє планування реалізації рішення: розробка попереднього плану дій, розподіл відповідальності, визначення необхідних ресурсів і встановлення

попередніх термінів. Усі ці аспекти допомагають підготуватися до ефективної реалізації рішення після його остаточного затвердження.

Отже, етап підготовки економічного рішення є комплексним процесом, який охоплює аналіз ситуації, збір та обробку інформації, розробку альтернатив та попереднє планування. Цей етап забезпечує фундамент для прийняття обґрунтованого рішення, яке буде максимально ефективним у даних умовах.

Таблиця 3.16

Організація процесу прийняття рішення

Процес	Характер реакції
Одержання інформації про ситуацію	Взаємозв'язок СИТУАЦІЯ – ОПР Використання даних кількісного і якісного характеру ІНФОРМАЦІЯ – СУБ'ЄКТ – АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ
Діагностика ситуацій	Визначення: • основних проблем, які виникають; закономірностей, відповідно до яких відбувається її розвиток; • механізмів, за допомогою яких може бути зроблений цілеспрямований вибір; ш ресурсів, необхідних для активації механізмів; • активних складових ситуації – як зовнішніх, так і внутрішніх, які можуть істотно вплинути на розвиток ситуації
Аналіз проблеми	Виявлення проблемної ситуації • Характеристика проблеми: місце, час виникнення, суть, зміст, межі впливу. • Опис ситуаційних факторів, що привели до появи проблеми. • Визначення динаміки проблеми, оцінювання її стійкості до змін
Визначення цілей	МІСІЯ – ЦІЛІ – ЗАВДАННЯ – побудова ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ
Розроблення системи критеріїв і показників	Система ІНДЕКСІВ, РЕЙТИНГІВ Порівняльна оцінка об'єктів, проєктів фінансування, програм, робіт; альтернативних варіантів рішень; проведення тендерів
Розробка прогнозу розвитку ситуації	Застосування методів експертного прогнозування. Використання методу експертних кривих, за допомогою яких може бути описана динаміка прогнозованого розвитку об'єкта експертизи

Систематизовано на основі джерел.

Етап ідентифікації проблеми є першим і критично важливим кроком у процесі розв'язання будь-якої проблеми. Він включає в себе кілька основних етапів:

1. Визначення симптомів: зазвичай на цьому етапі виявляються ознаки або симптоми, що вказують на наявність проблеми. Це може бути будь-що – від падіння продуктивності до зниження задоволеності клієнтів.

2. Збір інформації: необхідно зібрати якомога більше інформації про ситуацію. Це може охоплювати статистику, опитування, відгуки, результати аналізів тощо. Метою є створення чіткого розуміння того, що саме відбувається і чому.

3. Аналіз даних: після збору інформації важливо провести її аналіз, щоб виявити основні причини проблеми. Це може охоплювати виявлення закономірностей, трендів або факторів, які можуть бути пов'язані з симптомами.

4. Формулювання проблеми: на основі аналізу даних потрібно чітко сформулювати, в чому полягає проблема. Це має бути конкретне, чітке і вимірюване визначення того, що саме є проблемою і як вона впливає на процеси або результати.

5. Перевірка обґрунтованості проблеми: важливо перевірити, чи справді проблема є актуальною і чи її вирішення принесе очікувані позитивні результати. Це можуть бути консультації з експертами або додаткові дослідження.

6. Визначення масштабів проблеми: необхідно оцінити, наскільки серйозна проблема, як вона впливає на різні аспекти організації або процесу та які можуть бути її наслідки.

Цей етап є основою для подальшого розроблення плану дій та реалізації стратегій для розв'язання проблеми. Чітке визначення проблеми допомагає забезпечити, що подальші кроки будуть зорієнтовані на справжні причини, а не на симптоми.

Етап розробки рішення ключовий в процесі розв'язання проблеми, оскільки на цьому етапі розробляються і оцінюються можливі варіанти розв'язання проблеми. Цей етап здійснюється в кілька основних кроків:

1. Генерація ідей: створюється список можливих рішень для розв'язання ідентифікованої проблеми. Це може бути здійснено через мозковий штурм, обговорення з командою або залучення зовнішніх експертів. Важливо розглянути різні підходи та не обмежуватися лише очевидними рішеннями.

2. Оцінка варіантів: кожне з запропонованих рішень оцінюється за кількома критеріями, такими як ефективність, витрати, реалістичність, ризики та терміни реалізації. Це може включати в себе створення SWOT-

аналізу (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) для кожного варіанта.

3. Розробка детального плану: вибрані рішення детально розробляються у вигляді конкретних планів дій. Це охоплює розробку стратегії, визначення ресурсів, необхідних для реалізації, встановлення термінів і розподіл обов'язків.

4. Прогнозування наслідків: необхідно оцінити, як реалізація кожного з варіантів вплине на ситуацію. Це може бути моделювання можливих результатів, прогнозування витрат і вигод, а також врахування можливих ризиків.

5. Консультації та зворотний зв'язок: Залучення зворотного зв'язку від зацікавлених сторін або експертів може допомогти уточнити та вдосконалити розроблені рішення. Це може бути проведення опитувань, фокус-груп або обговорень з командою.

6. Вибір найбільш оптимального рішення: на основі проведених оцінок і консультацій вибирається оптимальний варіант рішення. Вибір має бути обґрунтованим і заснованим на даних, отриманих на попередніх етапах.

7. Розробка плану впровадження: після вибору оптимального рішення розробляється детальний план упровадження, який охоплює етапи реалізації, ресурсне забезпечення, контрольні точки та механізми моніторингу.

Цей етап забезпечує, що вибране рішення ефективне та реалістичне, а також дозволяє зменшити ризики та забезпечити досягнення бажаних результатів.

Таблиця 3.17

Підходи при виборі варіанта рішення

Критерій	Опис	Запитання для оцінки	Методи оцінки
Ефективність	Міра, наскільки варіант вирішення забезпечує досягнення бажаних результатів.	Які результати забезпечує це рішення?	Аналіз результатів, моделювання сценаріїв
Витрати	Витрати, необхідні для реалізації варіанта рішення.	Які фінансові витрати будуть потрібні?	Бюджетування, оцінка витрат
Реалістичність	Наскільки варіант можна реалізувати з урахуванням ресурсів і обмежень.	Чи є у нас необхідні ресурси для реалізації?	Аналіз ресурсів, планування

Критерій	Опис	Запитання для оцінки	Методи оцінки
Ризики	Потенційні негативні наслідки реалізації варіанту рішення.	Які ризики пов'язані з цим варіантом?	SWOT-аналіз, оцінка ризиків
Терміни реалізації	Час, необхідний для впровадження рішення.	Скільки часу потрібно для реалізації?	Графік реалізації, планування
Вплив на зацікавлені сторони	Як варіант рішення вплине на різних зацікавлених сторін (співробітники, клієнти, постачальники).	Які будуть наслідки для різних груп?	Опитування, аналіз впливу
Сумісність	Наскільки варіант рішення узгоджується з існуючими процесами та стратегіями.	Чи вплине це рішення на існуючі процеси або стратегії?	Аналіз сумісності, консультації
Інноваційність	Міра, наскільки варіант містить нові або нестандартні підходи.	Чи є в цьому рішенні нові або унікальні елементи?	Оцінка інновацій, аналіз конкурентів

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця допоможе організувати й оцінити різні аспекти варіантів рішень, що дозволить вибрати найбільш підходящий варіант для вашої ситуації.

Етап розробка економічного рішення фокусується на створенні ефективного і фінансово обґрунтованого варіанта розв'язання ідентифікованої проблеми. Це ключовий етап, який включає в себе детальне планування та аналіз економічних аспектів рішення. Ось основні етапи цього процесу:

1. **Формулювання економічної мети:** визначення конкретних економічних цілей, які повинні бути досягнуті за допомогою рішення. Це можуть бути цілі, такі як зменшення витрат, збільшення доходів, поліпшення рентабельності або зниження фінансових ризиків.

2. **Оцінка витрат і вигод:** проведення детального аналізу витрат, які будуть потрібні для реалізації рішення, і вигод, які можуть бути отримані. Це охоплює:

- **Прямі витрати:** витрати на ресурси, матеріали, працю, технології тощо.

- Непрямі витрати: витрати, які не є безпосередньо видимими, але можуть вплинути на загальні витрати (наприклад, витрати на навчання персоналу або можливі витрати на адаптацію процесів).

- Оцінка вигод: очікувані фінансові вигоди від впровадження рішення, такі як зростання прибутку, економія витрат або підвищення ефективності.

3. Аналіз фінансових показників: розрахунок ключових фінансових показників для оцінки доцільності рішення, охоплюючи:

- Рентабельність інвестицій (ROI): вимірює, наскільки ефективно витрачені інвестиції призводять до доходу.

- Термін окупності: час, за який інвестиції в рішення окуповуються за рахунок отриманих вигод.

- Чиста теперішня вартість (NPV): різниця між сьогодишньою вартістю вигод і витрат.

- Внутрішня норма прибутковості (IRR): процентна ставка, при якій чиста теперішня вартість дорівнює нулю.

4. Розробка фінансового плану: складання детального фінансового плану для реалізації рішення. Це:

- Бюджетування: визначення точних витрат і ресурсів, необхідних для впровадження рішення.

- Планування фінансування: визначення джерел фінансування для реалізації рішення (власний капітал, кредити, інвестиції).

5. Оцінка ризиків: ідентифікація потенційних фінансових ризиків, які можуть виникнути при реалізації рішення:

- ризики зниження доходів: можливість того, що вигоди від рішення можуть бути нижчими, ніж очікувалося;

- фінансові коливання: зміни в економічному середовищі або валютних курсах, які можуть вплинути на реалізацію рішення.

6. Моніторинг і корекція: розробка плану моніторингу і оцінки ефективності рішення після його впровадження. Дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та вносити корективи для досягнення очікуваних результатів.

Цей етап допомагає забезпечити те, що рішення є економічно обґрунтованим і вигідним, що дозволяє максимізувати позитивні результати та мінімізувати фінансові ризики.

Етап реалізації рішення охоплює процес впровадження обраного рішення в практику. Це ключовий етап, який перетворює теоретичний план у конкретні дії. Етап реалізації включає в себе кілька важливих кроків:

1. Підготовка до впровадження: Збір всіх необхідних ресурсів, підготовка команди та створення умов для реалізації рішення. Може

охоплювати навчання персоналу, підготовку матеріалів і ресурсів, а також розробку детального плану дій.

2. Виконання плану: реалізація запланованих заходів відповідно до визначеного графіка. Це координація дій, управління ресурсами та забезпечення виконання всіх етапів плану.

3. Контроль і моніторинг: встановлення системи моніторингу для відстеження прогресу реалізації рішення. Допомогає виявляти відхилення від плану і коригувати дії за необхідності.

4. Управління змінами: оцінка і управління будь-якими змінами, які можуть вплинути на реалізацію рішення. Може бути реагування на непередбачені обставини або проблеми, що виникають під час реалізації.

5. Комунікація: Забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками процесу. Передбачає регулярне оновлення інформації, зворотний зв'язок і підтримку командної роботи.

6. Оцінка результатів: Аналіз результатів після завершення впровадження рішення. Допомогає оцінити, наскільки ефективно рішення досягло своїх цілей, і виявити сфери для подальшого поліпшення.

7. Документування та звітність

Таблиця 3.18

Етапи реалізації рішення

Етап	Опис	Запитання для оцінки	Методи оцінки
Підготовка до впровадження	Збір ресурсів, підготовка команди та створення умов для реалізації рішення.	Чи готові всі необхідні ресурси та команда?	Перевірка ресурсів, навчання, підготовка
Виконання плану	Реалізація запланованих заходів відповідно до графіка.	Чи дотримуються терміни та план?	Моніторинг прогресу, управлінські звіти
Контроль і моніторинг	Установлення системи для відстеження прогресу та корекції дій.	Як часто проводиться моніторинг і як швидко реагують на проблеми?	Системи моніторингу, звітність

Управління змінами	Оцінка і управління непередбаченими змінами або проблемами.	Як ефективно управляються зміни та чи своєчасно реагують на проблеми?	Аналіз змін, план реагування
Комунікація	Забезпечення ефективної комунікації між учасниками процесу.	Чи є регулярні оновлення інформації і підтримка команди?	Зустрічі, звітність, зворотний зв'язок
Оцінка результатів	Аналіз результатів після завершення впровадження рішення.	Чи досягнуті цілі рішення і що потрібно поліпшити?	Аналіз результатів, зворотний зв'язок
Документування та звітність	Підготовка документів і звітів про процес і результати реалізації.	Чи є всі необхідні документи та звіти?	Документування, складання звітів

Систематизовано на основі джерел.

Ця таблиця допоможе ефективно організувати та контролювати процес реалізації рішення, забезпечуючи його успішну реалізацію та досягнення поставлених цілей.

Зворотний зв'язок є критично важливим компонентом будь-якого процесу реалізації рішення, оскільки він забезпечує своєчасну інформацію про те, як прогресує впровадження. Він допомагає виявити проблеми, які можуть виникнути, і дає можливість коригувати дії для досягнення ліпших результатів.

Наявність регулярного зворотного зв'язку дозволяє оперативно реагувати на непередбачені обставини, адаптувати стратегії та підходи, що підвищує шанси на успішну реалізацію рішення. Він також сприяє поліпшенню комунікації між усіма учасниками процесу, забезпечуючи чітке розуміння завдань, очікувань і змін.

Без зворотного зв'язку важко оцінити ефективність реалізації, що може призвести до затримок, зниження якості виконання та упущення важливих аспектів. Отримання регулярного та конструктивного зворотного зв'язку забезпечує можливість своєчасного корегування курсу, що в кінцевому підсумку підвищує ефективність та досягнення бажаних результатів.

Принципи реалізації рішення з урахуванням зворотного зв'язку допомагають забезпечити ефективність процесу впровадження та адаптацію до змін. Ось основні принципи:

1. Регулярний моніторинг і оцінка: проводьте систематичний моніторинг прогресу реалізації рішення і регулярно оцінюйте його ефективність. Регулярна перевірка дозволяє вчасно виявляти проблеми та отримувати зворотний зв'язок про те, як рішення впроваджується.

2. Адаптація до отриманого зворотного зв'язку: будьте готові коригувати стратегії та плани на основі отриманого зворотного зв'язку. Якщо виникають нові обставини або виявляються недоліки, важливо оперативно реагувати та вносити необхідні зміни.

3. Відкритість до критики: приймайте зворотний зв'язок конструктивно, навіть якщо він критичний. Відкритість до критики допомагає краще зрозуміти реальні проблеми та поліпшити якість реалізації рішення.

4. Комунікація і прозорість: забезпечте чітку комунікацію з усіма зацікавленими сторонами про отриманий зворотний зв'язок і зміни, які вносяться. Прозорість допомагає зберегти довіру та підтримку від команди та інших учасників.

5. Документування змін: ретельно документуйте всі зміни, внесені на основі зворотного зв'язку. Це забезпечує чітке відстеження того, які коригування були зроблені, і дозволяє аналізувати ефективність внесених змін.

6. Залучення всіх учасників: залучайте всіх учасників процесу до надання зворотного зв'язку. Різні думки можуть забезпечити більш повне розуміння ситуації та допомогти знайти оптимальні рішення.

7. Зворотний зв'язок як інструмент навчання: використовуйте зворотний зв'язок для навчання і розвитку команди. Аналіз отриманого зворотного зв'язку може допомогти виявити можливості для поліпшення процесів і підвищення кваліфікації персоналу.

8. Збалансованість між швидкістю і якістю: при внесенні змін на основі зворотного зв'язку важливо знайти баланс між швидкістю реалізації і якістю. Надмірна поспіх може призвести до нових проблем, тоді як затримки можуть уповільнити процес впровадження.

Ці принципи допомагають інтегрувати зворотний зв'язок у процес реалізації рішення, забезпечуючи його успішне впровадження і постійне поліпшення.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення «методи розробки економічних рішень».
2. Поясніть суть методу експертних оцінок.
3. Охарактеризуйте такі методи, як: аналітичні, статистичні, математичні.
4. Що це за метод «колективних експертних оцінок»? Які основні умови його застосування.
5. Які види експертних оцінок?
6. Перелічіть методи групової роботи.
7. Опишіть різновиди методів індивідуальної роботи.
8. Розкажіть про один з евристичних методів прийняття рішень – ділову гру.
9. Розкажіть про організаційно-діяльнісні ігри (ОДІ).
10. Що це за «метод сценаріїв»?
11. Коли та для чого застосовується гра «дерево цілей»?
12. Розкажіть про метод «дерево рішень».
13. Що має містити вибір методів для обґрунтування конкретних економічних рішень?
14. Які запитання доцільно використовувати, що можуть сприяти правильній і свідомій спрямованості думок при виборі з альтернативних варіантів рішення?