

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Козловцева В. А.

ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Конспект лекцій

Одеса
Одеський державний екологічний університет
2023

УДК – 005.53

К -59

Козловцева В. А.

К 59 Технології прийняття управлінських рішень: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 75 с.

ISBN 978-966-186-274-5

Вивчення дисципліни «Технології прийняття управлінських рішень» є необхідною умовою професійної підготовки «управлінців» будь-якого рівня та профілю діяльності. Розуміння природи управлінських рішень, способів їх розробки, прийняття та реалізації як систематизованого процесу допомагає усвідомити інтегруючу роль менеджменту організації.

Конспект лекцій призначається для студентів, які навчаються за рівнем вищої освіти «бакалавр» за спеціальностями 281 «Публічне управління та адміністрування» і 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

УДК 005.53

*Рекомендовано методичною радою Одеського державного екологічного університету
Міністерства освіти і науки України як конспект лекцій
(протокол №2 від 27.10. 2023 р.)*

ISBN 978-966-186-274-5

© Козловцева В.А., 2023

© Одеський державний екологічний
університет, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЛЕКЦІЯ 1 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	6
1.1 Природа і сутність управлінських рішень	6
1.2 Класифікація управлінських рішень	10
1.3 Процес прийняття рішень	11
1.4 Запитання для самоперевірки	13
ЛЕКЦІЯ 2 УМОВИ І ФАКТОРИ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	14
2.1 Якість управлінських рішень	14
2.2 Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень	15
2.3 Запитання для самоперевірки	20
ЛЕКЦІЯ 3 МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	21
3.1 Класична модель	21
3.2 Адміністративна модель	22
3.3 Політична модель	25
3.4 Запитання для самоперевірки	26
ЛЕКЦІЯ 4 ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	27
4.1 Основні підходи до прийняття рішень	27
4.2 Сучасні підходи до прийняття рішень	28
4.3 Запитання для самоперевірки	32
ЛЕКЦІЯ 5 МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	33
5.1 Методи, що приймаються на етапі діагностики проблеми та формулювання критеріїв та обмежень	33
5.2 Методи, що приймаються на етапі визначення альтернатив	36
5.3 Методи, що застосовуються на етапі оцінки альтернатив	38
5.4 Методи, які використовуються на стадії вибору, реалізації рішення і оцінки результату	40
5.5 Запитання для самоперевірки	41
ЛЕКЦІЯ 6 ПРИЙОМИ РОЗРОБКИ Й ВИБОРУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й РИЗИКУ	42
6.1 Умови невизначеності та ризику. Критерії оцінки рішення	42
6.2 Поняття й сутність ризику	47
6.3 Запитання для самоперевірки	50
ЛЕКЦІЯ 7 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	51
7.1 Класифікація ризиків	51
7.2 Методичні основи керування ризиками	58
7.3 Методи зниження ризиків	62
7.4 Запитання для самоперевірки	65
ЛЕКЦІЯ 8 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	66
8.1 Сутність відповідальності керівників	66
8.2 Види відповідальності керівників	67
8.3 Запитання для самоперевірки	72
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	74

ВСТУП

З управлінськими рішеннями пов'язана вся діяльність менеджера. Він повинен уміти ставити досяжні цілі перед собою та своїми підлеглими, аналізувати та описувати складні ситуації, вміти правильно визначати та характеризувати проблеми та розробляти шляхи до їх подолання. Від нього також вимагається оцінка можливих наслідків прийнятих рішень для виробників, споживачів, організації загалом. У свою чергу, для цього необхідно використовувати різноманітні критерії розробки варіантів досягнення мети. І тут управлінське рішення грає сполучну роль і визначається як вибір альтернативи.

Зрештою, управлінське рішення, що включає розробку варіантів дій, вибір найкращого з них, формулювання завдання та організаційно-практичну роботу з його реалізації, визначає рівень продуктивності та ефективності всієї системи та процесів менеджменту.

Предметом курсу є процес розробки управлінських рішень. Це один із найважливіших управлінських процесів, від забезпечення його ефективності значною мірою залежить успіх всього зробленого менеджером справи.

Метою дисципліни "Управлінські рішення" є вивчення майбутніми менеджерами теоретичних основ, прикладних методів розробки та прийняття управлінських рішень з урахуванням багатоаспектної діяльності керівника в умовах ринкової економіки.

Завдання дисципліни:

- ✓ розкрити теоретичні положення процесу прийняття управлінських рішень;
- ✓ вивчити основні функції та принципи управлінських рішень;
- ✓ вивчити основні методи обґрунтованого вибору рішень у різних сферах діяльності менеджера;
- ✓ сформувати розуміння управління як галузі професійної діяльності, що вимагає глибоких теоретичних знань;
- ✓ опанувати практичні навички прийняття управлінських рішень для підприємства.

В результаті вивчення курсу «Технологія прийняття управлінських рішень» студенти мають:

✓ знати основні теоретичні основи та характеристики управлінських рішень;

✓ вміти обирати та приймати управлінські рішення залежно від конкретної ситуації, а також аналізувати управлінські процеси та застосовувати на практиці рекомендації основ менеджменту.

ЛЕКЦІЯ 1 ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План лекції

- 1.1 Природа і сутність управлінських рішень
- 1.2 Класифікація управлінських рішень
- 1.3 Процес ухвалення рішень
- 1.4 Запитання для самоперевірки

1.1 Природа і сутність управлінських рішень

Прийняття рішень - складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління.

Рішення як *процес*, протікаючи в часі, здійснюється в кількох етапах (етапи підготовки, прийняття та реалізації).

Рішення як *акт вибору* - етап прийняття рішення, здійснюваний індивідуально або групою.

Рішення як *результат вибору* - припис до дії (план робіт, варіант проекту тощо).

Рішення - це процес і результат вибору мети і способу її досягнення.

Управлінське рішення (УР) - вибір альтернативи, здійснений керівником в рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації. У понятті «управлінське рішення» можна виділити наступні аспекти:

- вид діяльності, який ведеться в системі управління організацій, пов'язаної з підготовкою, знаходженням, вибором і прийняттям визначених дій;
- варіант (спосіб) впливу керуючої системи на керовану систему, тобто опис передбачуваних дій керуючої системи по відношенню до керованої;
- організаційно-практична діяльність керівника в керованій системі.

Говорячи про рішення, зазвичай мають на увазі:

- елемент безлічі можливих альтернатив;
- нормативний документ, що регламентує діяльність системи управління;
- усні або письмові розпорядження про необхідність виконання конкретного дії, операції, процесу;
- регламентовану послідовність дій для досягнення поставленої мети;

- щось, що відбиває досягнення поставленої мети (матеріальний об'єкт, число, показник);

- реакцію на подразник.

Управлінське рішення - це комплексне явище, включаючи психологічні, інформаційні, юридичні і організаційні аспекти.

Психологічний аспект дозволяє розглядати рішення як проявлення логіко - розумової діяльності суб'єкта, спрямованої на вирішення проблем організації, що включає різноманітні поведінкові риси.

Інформаційний аспект означає, що успішне прийняття рішення можливо тільки при наявності достовірної, своєчасної інформації, що надходить на кожному етапі прийняття рішення в потрібному обсязі і піддається необхідного перетворення.

Юридичний аспект полягає в тому, що будь-яке рішення з точки зору законів і нормативних актів має бути коректним як по змісту, так і за формою.

Організаційний аспект зумовлює здійснення визначених дій, спрямованих на розробку і реалізацію рішення (створення системи комунікацій, організація обговорення проблеми, інструктаж колективу, мотивація і контроль).

Умови, при яких здійснюється прийняття рішення. Необхідно прийняти рішення виникає при наступних умовах:

- наявність мети (якщо мета не поставлена, то необхідності прийняття рішень не виникає);

- наявність альтернативних варіантів досягнення мети (за відсутності альтернатив рішення однозначно) - рішення приймаються в умовах, коли існує більше одного способу досягнення мети, з різними альтернативами можуть бути пов'язані різні витрати і різні ймовірності досягнення мети;

- наявність обмежуючих факторів, тобто факторів, обмежувальних вибір, або обмежень.

Обмежуючі фактори можна розбити на три групи:

1) економічні (ресурси) - час, грошові кошти, трудові ресурси, виробничі можливості;

2) технічні, безпосередньо пов'язані з інженерним аналізом і задоволенням вимог до технічних характеристик об'єктів: габарити, вага, міцність, надійність, точність, дизайн і т.п.;

3) соціальні, в тому числі і морально-етичні, які висловлюють вимоги не тільки соціальної доцільності здійснення тієї чи іншої

альтернативи, а й високої моральності, етики, моралі.

Таким чином, завдання прийняття рішення виникає в тому випадку, коли є мета, можливі різні способи її досягнення і мають обмеження.

Сутність управлінських рішень. Кожне управлінське рішення зачіпає економічні, організаційні, соціальні, правові і технологічні інтереси компанії. Тому до складу критеріїв для вибору найкращого управлінського рішення слід включати і ті, які відображають цей набір інтересів компанії.

- *Економічна сутність* управлінських рішень проявляється в тому, що на розробку і реалізацію будь-якого управлінського рішення потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати.

Тому кожне управлінське рішення має реальну вартість:

а) реалізація ефективного управлінського рішення повинна принести компанії прямий або непрямий дохід;

б) а помилкове рішення або рішення, неправильно зрозуміле підлеглими, призводить до збитків, а іноді і до припинення діяльності компанії. Так, якщо керівник вирішує звільнити недбайливого працівника, то останній може сильно постраждати; а якщо не звільняти і не вжити інших заходів впливу, то може постраждати вся організація.

- *Організаційна сутність* управлінських рішень полягає в тому, що до цієї роботи залучається персонал компанії.

Для ефективної роботи необхідно:

- 1) сформувати працездатний колектив;
- 2) розробити посадові інструкції і положення;
- 3) наділити працівників повноваженнями, правами, обов'язками і відповідальністю;
- 4) налагодити систему контролю;
- 5) виділити необхідні ресурси, в тому числі інформаційні;
- 6) забезпечити працівників необхідними технікою і технологією;
- 7) постійно координувати їх роботу. Це дуже суттєва частина всього управлінського рішення.

- *Соціальна сутність* управлінських рішень закладена в механізм управління персоналом, який включає важелі впливу на співробітників для узгодження їх діяльності в колективі.

До цих важелів належать:

- 1) потреби і інтереси людини;
- 2) мотиви і стимули;
- 3) установки і цінності;

4) побоювання і надії.

Соціальна сутність управлінських рішень проявляється, перш за все, в їх цілях, які повинні бути орієнтовані в першу чергу на створення комфортного середовища проживання людини, всебічний розвиток особистості.

- *Правова сутність* управлінських рішень полягає в точному дотриманні законодавчих актів і її міжнародних обов'язків, статутних та інших документів самої компанії.

Порушення законодавства при розробці управлінських рішень може привести до скасування рішення, відповідальності за його реалізацію або навіть за розробку. Компанія може зазнати суттєвих втрат, якщо вже розроблене рішення буде скасовано, а за незаконне реалізоване рішення на компанію буде накладено штраф або порушено кримінальне переслідування будь-кого з ініціаторів управлінського рішення. Незнання законів не звільняє порушника від відповідальності. Тому в багатьох компаніях управлінські рішення проходять правову і екологічну експертизи.

- *Технологічна сутність* управлінських рішень проявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами і ресурсами для розробки і реалізація управлінських рішень.

Іноді розробники управлінських рішень не дуже уявляють собі об'єкт, на який вони спрямовані, або використовують застарілу інформацію. Бувають випадки, коли розробка управлінських рішень призупиняється через відсутність необхідних фінансових або матеріальних ресурсів, і при цьому управлінські рішення можуть втратити свою актуальність.

Функції рішень в менеджменті.

1. *Направляюча* - рішення приймаються виходячи і головною і основних цілей організації, спрямовані на усунення реальної або потенційні проблеми.

2. *Координуюча* - відбивається у визначенні балансу між цілями, ресурсами та заходами, в узгодженні дій виконавців для реалізації рішень в затверджені терміни і з відповідним якістю.

3. *Зв'язуюча* - в процесі прийняття і реалізації рішення взаємодіють всі функції менеджменту, задіюються відповідні комунікації і відбувається рух інформаційних потоків.

4. *Фільтруюча* - рішення завжди знаходяться між фазами осмислення і реалізації управлінського процесу. Рішення - результат фільтрації тільки одного варіанту з багатьох можливих варіантів подальшої діяльності.

5. *Мотивуюча* - спонукання персоналу організації до досягнення цілей, що стоять перед працівниками. Реалізується через систему організаційних заходів (накази, постанови, розпорядження), економічних стимулів (премії, надбавки, зростання посадового окладу), соціальних оцінок (почесне звання, доручення творчого завдання).

1.2 Класифікація управлінських рішень

В економічній літературі розрізняють кілька видів управлінських рішень.

За ступенем повторюваності проблеми:

- традиційні (неодноразово зустрічалися раніше);
- нетипові (нестандартні рішення, пов'язані з розробкою нових альтернатив).

За значущістю мети:

- стратегічні;
- тактичні.

За сферою впливу:

- глобальні (рішення може вплинути на роботу організації в цілому);
- локальні (рішення може вплинути на роботу одного або декількох підрозділів організації).

За тривалістю реалізації:

- довгострокові;
- короткострокові.

За ступенем прогнозованості наслідків рішень:

- кориговані (коригування в процесі їх реалізації для усунення будь-яких відхилень або обліку нових факторів);
- некориговані (наслідки незворотні).

За характером використаної інформації:

- детерміновані (прийняття в умовах визначеності);
- імовірнісні (прийняття в умовах ризику або невизначеності).

За методом розробки рішення:

- формалізовані;
- неформалізовані.

За кількістю критеріїв:

- однокритеріальні або прості (вибір найкращої альтернативи проводиться за одним «головним» критерієм);
- багатокритеріальні або складні (вибір найкращої альтернативи проводиться за кількома критеріями: прибутковості, рівня якості, рівня зайнятості і т.д.).

За формами прийняття рішення:

- одноосібні;
- колегіальні.

За способом фіксації рішень:

- фіксовані або документовані;
- не документовані (усні).

За мотивом прийняття рішень:

- організаційні (приймаються керівниками всередині формальних рамок офіційної влади і авторитету в інтересах організації);
- персональні (приймаються керівником, як приватна особа в своїх інтересах).

За ступенем терміновості прийняття рішень:

- дослідні (раціональні) - приймаються в умовах достатньої кількості часу і наявності можливості проведення дослідження даної проблеми;
- кризово-інтуїтивні - рішення, прийняте у відповідь на конкретну небезпеку в умовах дефіциту часу.

За функціональною ознакою (змістом) рішень:

- економічні (пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, вдосконаленням діяльності підприємства);
- соціальні (направлені на поліпшення умов праці і відпочинку членів колективу підприємства);
- технічні (приймаються для вдосконалення технічної політики і технології виробництва, скорочення застосування ручної праці і т.д.).

1.3 Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень - циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації, яка полягає в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і організації його виконання.

Основні етапи процесу прийняття рішень.

1. *Аналіз ситуації.* Дані про стан основних факторів зовнішнього середовища і стан справ в організації надходять до менеджерів і фахівців, які аналізують, класифікують інформацію і порівнюють значення контрольованих параметрів з запланованими і с прогнозованими. Дозволяє виявити проблеми, як слід вирішувати.

2. *Ідентифікація проблеми.* Перший крок на шляху вирішення проблеми - її визначення або повний і правильний діагноз. Діагностика проблеми починається з встановлення її симптомів. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді.

Після виявлення симптомів необхідно досліджувати глибинні причини проблеми, а не поспішати усувати тільки її зовнішні симптоми.

Існує два підходи до визначення проблеми;

- 1) поставлені цілі не досягнуто;
- 2) потенційна можливість.

Усвідомлення проблеми - встановлення факту її існування в результаті контролю діяльності або дослідження ринкових можливостей.

Визначення проблеми - відповідь на питання: «Що дійсно відбувається в організації? Які причини того, що відбувається і що за цим всім стоїть?».

Визначення і подальше формулювання проблеми дозволяє менеджеру ранжувати її в ряду інших проблем.

Важливо, що б все обличчя (пов'язані з РУР) однаково розуміли суть проблеми. В основу визначення пріоритету проблеми можуть бути покладені наступні фактори:

- наслідки виникнення проблеми;
- вплив проблеми на організацію;
- терміновість вирішення проблеми і обмеження в часі;
- вмотивованість і наявність відповідних здібностей у учасників;
- можливість вирішення проблеми без участі менеджменту або в ході вирішення інших проблем.

3. *Визначення критеріїв вибору.* Перш ніж розглядати можливі варіанти вирішення, керівнику необхідно визначити показники, за якими буде проводитися порівняння альтернатив і вибір найкращої з них. *Критерії* - мінімальні або максимальні значення показників.

Критерій - кількісне відображення ступеня досягнення системи поставлених перед нею цілей; в менеджменті - правило вибору кращого варіанту з ряду альтернативних.

Такими критеріями при укладенні договору з виробничим підприємством можуть бути:

- якість продукту;
- оптова ціна;
- терміни виконання замовлення;
- імідж підприємства;
- додаткові послуги.

Важливо враховувати пріоритет критерію, так як від цього також залежить вибір рішення.

4. *Розробка альтернатив.* На рівні логіки та інтуїції оцінюється корисність окремих варіантів, складність виконання інших, і серед них вибираються варіанти, в можливості, виконання яких немає сумнівів. Зазвичай таких варіантів 3-7.

5. *Вибір альтернативи.* Здійснюється із застосуванням різних методів. Можливі варіанти вирішення проблеми оцінюються, тобто рівняються достоїнства і недоліки кожної альтернативи, і об'єктивно визначаються ймовірні результати їх реалізації. За допомогою обраних критеріїв проводиться вибір найкращої альтернативи.

6. *Узгодження рішення.* В сучасних СУ в результаті розділу праці склалося положення, при якому готують і розробляють рішення одні працівники, прийняті або затвердженні інші, а виконують треті. Кращий спосіб узгодження рішення полягає в залученні працівників до участі в процесі його прийняття.

7. *Управління реалізацією.* Для успішної реалізації рішень необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями і термінами, тобто передбачити, хто, де, коли і які дії повинен зробити, які для цього необхідні ресурси.

8. *Контроль і оцінка результатів.* Проводиться вимір і оцінка наслідків рішення або співставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати.

1.4 Запитання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «управлінське рішення».
2. У чому проявляється економічна сутність управлінських рішень?
3. Охарактеризуйте основні функції управлінських рішень.
4. У чому суть однокритеріальних або простих управлінських рішень?
5. Назвіть основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.

ЛЕКЦІЯ 2 УМОВИ І ФАКТОРИ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План лекції

2.1 Якість управлінських рішень

2.2 Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

2.3 Запитання для самоперевірки

2.1 Якість управлінських рішень

Одна з основних завдань управління - підготовка якісних рішень, всебічно обґрунтованих з точки зору сучасних вимог до управлінських рішень.

Якість управлінського рішення - це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача і забезпечують реальність його реалізації.

Під якістю управлінських рішень також слід розуміти ступінь його відповідності характеру вирішуваних завдань функціонування і розвитку виробничих систем, тобто в якій мірі управлінське рішення забезпечує подальші шляхи розвитку виробничої системи в умовах формування ринкових відносин.

Поняття якості УР досить неоднозначно:

1) УР в повній мірі може бути оцінений тільки після того, як воно реалізовано;

2) недоліки в реалізації можуть звести нанівець високу якість рішення на етапі його теоретичного обґрунтування.

Умови якості УР.

1. Наукова обґрунтованість, тобто знання об'єктивних законів розвитку системи і конкретного об'єкта, за яким приймається рішення:

- необхідно вміти прогнозувати тенденції розвитку об'єкта управління;
- мати повну, достовірну, своєчасну інформацією;
- знати основні норми прийняття рішень.

2. Системність, тобто:

- логічний зв'язок між цілями і методами їх досягнення;
- єдність підходу до вирішення.

3. Своєчасність - час, витрачений на прийняття і реалізацію рішення повинно відповідати реальним умовам функціонування об'єкта, тобто

результат отриманий в той термін, коли він ефективний в повній мірі.

4. Слід пам'ятати, що якість рішення - поняття відносне. При зміні ситуації виникає необхідність або частково змінити, або повністю відмовитися від прийняття рішення:

- треба бути психологічно готовим;
- розглядати таку ситуацію як нормальну;
- більше часу приділяти прогнозуванню розвитку ситуації;
- формувати запасні варіанти реакції на ситуацію.

5. Практичність. Рішення марне, якщо організація не має можливості для реалізації.

6. Правомочність - рішення повинно прийматися тією особою або органом, який має законні підстави його приймати.

7. Несуперечність - необхідність його попереднього погодження з раніше прийнятими рішеннями в даній організації, а так само відповідність нормативно-правовим документам органів управління і контролю.

8. Конкретність - чітка вказівка: хто, що і коли повинен виконати.

9. Простота і ясність - зрозуміло адресату виконання.

Говорячи про вимоги до управлінських рішень, змішують поняття «якості» і «ефективності». Розглядаючи процес прийняття рішень, слід відрізнити послідовність двох взаємопов'язаних стадій - розробка рішення і його реалізація. Дві модифікації управлінського рішення: теоретично знайденого і практично реалізованого. По відношенню до першого застосовують поняття якості рішення, по відношенню до другого - поняття ефективності.

Якість вимірюється в відносних одиницях від 0 до 1. Низька якість - 0, висока - 1. Керівник повинен приділяти увагу кожному етапу процесу їх розробки і реалізації. Якість кожного етапу вносить істотний внесок в загальну оцінку якості всього управлінського рішення.

2.2 Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

Вибір управлінського рішення неоднозначний і багато в чому залежить від впливу різних чинників на цей процес. Спектр впливу факторів досить широкий. Часто їхній вплив неможливо уявити в формалізованому вигляді (наприклад, психологічні, типологічні чинники), проте їх не можна скидати з рахунків.

Розглянемо деякі найважливіші фактори, які впливають на процес

прийняття управлінських рішень та їх ефективність.

Особистісні оцінки керівника. Неминуха суб'єктивність особистісних оцінок при ранжируванні або розстановці пріоритетів в процесі прийняття рішення. Основа формування всіх управлінських рішень - система цінностей ОПР (особи, що приймає рішення). Система цінностей визначає його дії і впливає на вибір рішення. Кожна людина має свою систему цінностей, яка визначає його дії і впливає на рішення, що приймаються. Наприклад, в процесі прийняття управлінського рішення керівник може зупинитися на виборі альтернативи, які забезпечують дотримання соціально-етичних норм, але вимагає великих тимчасових витрат.

Середовище прийняття рішення, яка може характеризуватися умовами:

- визначеності (результат може бути заздалегідь передбачений з точністю в 100%). В умовах визначеності приймається відносно небагато організаційно - управлінських рішень. Однак вони мають місце. Ситуації з високим рівнем визначеності називають детерміністськими;

- ризику. До рішень, що приймаються в умовах ризику, відносяться такі, результати яких не визначені, але ймовірність кожного результату може бути розрахована. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. Найбільш бажаний спосіб визначення ймовірності - об'єктивність. Можливість об'єктивна, коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду.

Для об'єктивності визначення ймовірності необхідно мати повну і достовірну інформацію. Для цієї мети можуть бути використані як зовнішні джерела (матеріали доповідей і звітів уряду з питань економіки, демографії і т.д.), так і результати аналізу і інформація, зібрана своїми силами. Очевидно, що релевантна (що відноситься до справи) достовірна інформація підвищує об'єктивність при розрахунку ризиків. Однак часто організація не має достатню інформацію для об'єктивної оцінки ймовірності, тоді спираються на досвід керівництва і його судження про можливість звершення альтернатив з тією чи іншою ймовірністю невизначеності.

Умови невизначеності, в яких приймаються управлінські рішення, характеризуються тим, що не уявляється можливим точно оцінити ймовірність потенційних результатів. Як правило, така ситуація

складається при впливі і необхідності врахування великої кількості різних складних і недосліджених чинників, про які неможливо отримати досить релевантної інформації. Як наслідок, неможливо передбачити з достатньою мірою достовірності імовірність певних наслідків. Для динамічних сфер діяльності, таких як наукомістка, соціально-економічна, соціально-політична, характерна невизначеність деяких рішень, які доводиться приймати у швидко мінливому середовищі. В умовах невизначеності керівник, як правило, використовує один з двох підходів. Він може використовувати досвід і додаткову релевантну інформацію для аналізу проблеми і надання ряду результатів суб'єктивну чи гаданої ймовірності. Інший підхід використовується в умовах нестачі часу на пошук інформації або нестачі коштів на її придбання. Він полягає в припущенні про ймовірність подій, заснованому на минулому досвіді, логіки та інтуїції.

Інформаційні обмеження. Як уже неодноразово зазначалося раніше, для прийняття рішення необхідно мати достатню, оптимальним або повним обсягом інформації. Збір та обробка інформації пов'язані з витратами праці, часу і грошових коштів незалежно від того, як і де ця інформація збирається. Тому необхідно з самого початку заздалегідь оцінити витрати на отримання інформації і вигоду від прийнятого рішення.

Можливі такі варіанти співвідношення вигоди і витрат:

- вигоди від виконання прийнятого рішення перевищують або практично можна порівняти з витратами на інформацію. У цьому випадку має сенс вкладати кошти в отримання інформації;

- до певного моменту витрати вигідні;
- вигоди перевищують витрати.

Можливі співвідношення вигоди і витрат:

а) вигоди від виконання прийнятого рішення вищі або їх практично можна порівняти з витратами на інформацію;

- б) витрати до певного моменту вигідні;
- в) вигоди перевищують витрати.

За визначенням Норберта Вінера, інформація - дані, що знижують невизначеність в знаннях про об'єкт управління, середовище. Вся наявна інформація за характером відображення властивостей об'єкта може бути віднесена до наступних трьох видів:

1) підсвідома інформація - формується на основі досвіду попередніх поколінь, власного досвіду і знань, отриманих в процесі

навчання, і т.п. За допомогою уяви ця інформація перетворюється в більш-менш формалізований якісний або кількісний результат прогнозу. Такий підхід використовується при експертному прогнозуванні. В результаті може бути отриманий якісний (гірше-краще; більше-менше і т.п.) або кількісний прогноз, план;

2) предметна інформація - формується шляхом опису процесу або стану об'єкта. Предметний опис об'єкта прогнозування дозволяє отримати результат прогнозу з використанням формальних методів математичної логіки і логіки пропозицій. Результат прогнозування може мати тільки якісний характер;

3) формальні статистичні дані - отримують на етапі аналізу об'єкта в процесі розробки управлінського рішення. Вони дозволяють розробляти і перевіряти статистичні гіпотези про адекватність прогнозних моделей, які використовують для отримання прогнозів. Результатом прогнозування - планування на основі цих даних стають кількісні оцінки.

При прийнятті рішень використовують всі названі види інформації. Ступінь обізнаності про об'єкт визначається як абсолютною кількістю інформації кожного виду, так і співвідношенням названих видів інформації.

Можливі кілька варіантів структурування інформації, що використовується при розробці управлінських рішень:

- за природою умов прийняття рішень - детерміновані, випадкові, невизначені;
- за ступенем формалізації рішень - інтуїтивні, предметні, формальні дані;
- за ознакою зняття невизначеності в знанні про об'єкт;
- за ступенем достовірності - достовірні (знання, отримані з офіційних джерел), знання відносної достовірності (отримані з випадкових джерел), знання з можливим навмисним перекручуванням інформації.

Висока значимість інформаційних ресурсів проявляється на всіх стадіях прийняття та реалізації управлінських рішень.

Тимчасові обмеження. Відомо, що з плином часу ситуація може змінитися, іноді кардинально, і тоді вибрані критерії прийняття рішення стають неактуальними. Тому рішення потрібно приймати і виконувати, поки інформація і припущення, на яких засновані рішення, не застаріли і відображають дійсний стан речей, що досить важко реалізувати на практиці, оскільки час між прийняттям рішення і початком дії великий.

З огляду на фактор часу, керівники іноді змушені виходити з логічних міркувань або навіть інтуїції, тоді як в нормальних обставинах вони віддали б перевагу раціональному аналізу.

Настільки ж небезпечною може виявитися ймовірність випередження рішенням свого часу. Багато компаній вкладали мільйони доларів в нові проекти, сподіваючись випередити конкурентів на ринку, і виявляли, що ті, які запізнилися і вирішили почекати виявлялися у вигаші.

Поведінкові обмеження. В силу особливостей психології особистості і характеру керівники по-різному оцінюють значимість проблеми, обмеження та альтернативні варіанти. Така різниця в оцінках нерідко породжує конфлікти і незгоди в ході розробки та прийняття управлінських рішень, а також може вплинути на вибір варіанта рішення. Почуття симпатії чи антипатії керівника до працівника може корінним чином вплинути на прийняття рішення, наприклад, про звільнення співробітника.

Взаємозв'язок рішень. Виграш від прийняття управлінського рішення в одній сфері може спричинити за собою істотний програш в іншій. Наприклад, рішення керівника про автоматизацію виробництва, зокрема впровадження автоматичних ліній, як правило, передбачає скорочення робочих місць, а отже, і звільнення робітників. При цьому керівник повинен вибирати ті рішення, які дають більший виграш. Здатність бачити, як вписуються і взаємодіють рішення в системі управління, стає все більш важливою в міру просування на більш високі рівні влади.

Фактор складності. Складність виконання (реалізації) прийнятого рішення залежить від того, який ступінь охоплення різних сфер діяльності фірми при реалізації рішення. Чим складніше рішення, тим, як правило, ширше коло охоплення сфер (матеріально-технічна, кадрова, організаційно-економічна, маркетингова, фінансова і тощо.). Чим більше напрямків робіт і чим більше

людей (персоналу) залучено в сферу реалізації, тим складніше і дорожче реалізація рішень.

Перспективність дії рішення. Оскільки будь-який варіант рішення поряд з позитивними не виключає і негативних наслідків, то необхідно, щоб позитивні переважали і сприяли розвитку фірми, виходу її на більш високий рівень.

Фактор фінансових вкладень і аналізу фінансових вкладень. При виборі рішень, пов'язаних з радикальними нововведеннями, як правило,

потрібні значні фінансові вкладення, кошти. Вони можуть бути власними і (або) позиковими. Важливо відстежувати і аналізувати співвідношення власних і кредитних коштів, з тим, щоб не опинитися в сильній залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Економічна доцільність прийняття рішення. Даний фактор пов'язаний з оцінкою витрат і економічного ефекту, економічної вигоди і передбачає аналіз співвідношення вигоди і витрат.

Облік інших видів ефекту, а саме: соціального, морально-етичного, технічного.

Ступінь ризику, пов'язаного з наслідками від реалізації рішення. Даний фактор вимагає застосування різних методик оцінки ризиків (фінансових, економічних і т.д.); відповідно, керівник повинен володіти навичками виконання такого аналізу.

2.3 Запитання для самоперевірки

1. Що означає якість управлінського рішення?
2. Опишіть основні умови якості управлінських рішень.
3. Назвіть основні фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.

ЛЕКЦІЯ 3 МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

План лекції

- 3.1 Класична модель.
- 3.2 Адміністративна модель.
- 3.3 Політична модель.
- 3.4 Запитання для самоперевірки

3.1 Класична модель

Класична модель прийняття рішень ґрунтується на економічних припущеннях. Дійсно, управлінське рішення має відповідати економічним інтересам організації. В основі класичної моделі лежать наступні припущення:

1. Приймаюча рішення особа прагне до досягнення відомих і узгоджених цілей. Проблеми визначені і точно сформульовані.
2. Відповідальний за вибір співробітник прагне до визначеності, отримання всієї необхідної інформації, прораховуються всі допустимі варіанти і можливі наслідки.
3. Відомі критерії оцінки альтернатив. Особа, яка приймає рішення, вибирає варіант, який несе найбільшу економічну вигоду для організації.
4. Особа, яка приймає рішення, діє раціонально і логічно підходить до оцінки варіантів, розстановці пріоритетів, його вибір, най найкращим чином відповідає досягненню цілей організації.

Класична модель вважається нормативною, вона визначає, як повинен діяти здійснює вибір менеджер, але нічого не говорить про те, як насправді відбувається прийняття рішень. Цінність моделі полягає в тому, що вона спонукає менеджерів до раціональним рішенням. Наприклад, вищі керівники покладаються виключно на свою інтуїцію, прийняті ними рішення мають індивідуальний характер.

Поширеність класичного підходу багато в чому пов'язана з поширенням різних методів прийняття рішень а допомогою комп'ютерної техніки. Кількісні методи включають побудова дерева рішень, платіжні матриці, аналіз точок беззбитковості, лінійне програмування, прогнозування і моделі операційної діяльності. Розвитку класичного підходу сприяють і корпоративні інформаційні системи.

Але за багатьма своїми аспектам класична модель є «ідеальним»

способом прийняття рішень, а як відомо, ідеал тому і досконалий, що він недосяжний. Класична модель найбільш адекватна програмованим рішенням, ситуацій впевненості або ризику, коли є доступ до всієї необхідної інформації, що дозволяє розрахувати ймовірності фіналів.

Наприклад, сучасні аналітичні програми дозволяють автоматизувати багато програмовані рішення, скажімо, про «заморожування» рахунку покупця, що перестав вносити платежі. У GE Capital Mortgage використовується, наприклад, програма під назвою «Оптимізатор збитків» («Loss Mitigation Optimizer»), за допомогою якої менеджери визначають ймовірності «лікування» неплатоспроможного клієнта. У разі негативних оцінок приймається рішення про продаж закладеного ними майна. Якщо раніше компанії вдавалося «повернути до життя» приблизно 30% «хворих», то використання програми дозволило збільшити цей показник до більш ніж 50%, а час обробки одного такого випадку скоротилося на 40%. Інший приклад застосування класичної моделі прийняття рішень - SABRE Group, що створювалася як система контролю бронювання квитків авіакомпанії American Airlines.

3.2 Адміністративна модель

Адміністративна модель описує реальний процес прийняття рішень в складних ситуаціях (не програмовані рішення і ситуації невпевненості і невизначеності), коли менеджери, навіть якщо вони за хочуть, не можуть прийняти економічно раціональне рішення.

Обмежена раціональність і прийнятність. Адміністративна модель прийняття рішень ґрунтується на роботах Герберта Саймона, який запропонував поняття класичної та адміністративної моделей. Обмежена раціональність означає, що діяльність індивідів в організації лежить в межах або межах допустимої раціональності.

Організація - надзвичайно складна система, і менеджери не мають ні часу, ні можливостей для обробки всієї необхідної для усвідомленого вибору інформації. Тому прийняті ними рішення є не стільки раціональними, скільки прийнятними.

Прийнятність означає, що особа, яка приймає рішення, вибирає перший задовільний мінімального критерію допустимості варіант. Замість того щоб аналізувати всі варіанти, які відповідає певним вимогам, менеджери зупиняються на першому ж, здатному усунути проблему,

варіанті, навіть якщо вони допускають можливість існування інших, більш вигідних, рішень. Пошук вичерпної інформації і «точки оптимуму» займає надто багато дорогоцінного часу менеджера.

Ось елементарний приклад обмеженої раціональності і прийнятності в одній особі. Жінка-менеджер, перебуваючи у відрядженні, ненароком проливає собі на блузу каву прямо перед важливою для неї зустріччю. Вона біжить в найближчий магазин і купує першу підходящу блузку. У жінки немає часу, щоб оглянути всі блузи або зайти в інший магазин, досить і тієї, що усуне актуальну проблему.

Точно так же менеджери шукають різні рішення до тих пір, поки не знаходять варіант, який, на їхню думку, принесе певний ефект. Наприклад, не так давно керівництво компанії Disney змушено було захищатися від спроби недружнього поглинання. Вибору особливого не було, тому для того, щоб хоча б трохи зміцнити позиції компанії, менеджер прийняв рішення в свою чергу придбати дві інші фірми. Це дозволило на деякий час стабілізувати ситуацію, тому інші варіанти просто не розглядалися.

Принципи, на яких ґрунтується адміністративна модель, відмінні від основних припущень класичної та пов'язані, перш за все, з впливовими на рішення індивідів організаційними факторами.

Адміністративна модель більш реалістична в плані прийняття складних, не програмованих рішень:

1. Цілі рішення, як правило, не відрізняються визначеністю, знаходяться в конфлікті один з одним. Менеджери часто не підозрюють про існуючі в організації проблеми та можливості.

2. Раціональні процедури використовуються далеко не завжди, а якщо і застосовуються, то обмежуються спрощеним поглядом на проблему, що не відображає складності реальних подій.

3. Межі пошуку менеджерами різних варіантів визначаються людськими, інформаційними та ресурсними обмеженнями.

4. Більшість менеджерів задовольняються швидше прийнятними, ніж максимізуючи рішеннями. Почасти це відбувається через обмеженість наявної у них інформації, почасти - через не чіткості критеріїв максимізації.

Адміністративна модель носить описовий характер, відображає реальний стан прийняття управлінських рішень в складних ситуаціях, а не диктує, як слід приймати їх відповідно до теоретичним ідеалом, в ній враховуються людські та інші, що впливають на раціональність вибору,

обмеження.

Інтуїція. Адміністративне прийняття рішень багато в чому ґрунтується на інтуїції менеджерів. Інтуїція - це здатність індивіда, не звертаючись до логічних викладкам, швидко «схоплювати» особливості поточної ситуації і приймати рішення на основі минулого досвіду. Інтуїтивний вибір не є автократичним або ірраціональним, бо він ґрунтується на життєвому досвіді, що дозволяє менеджерам швидко знаходити правильне рішення без, будь - яких розрахунків. У сучасному середовищі бізнесу з її швидкостями і невизначеністю інтуїція відіграє все більш важливу роль. Наприклад, опитування 60 бізнесменів з різних галузей економіки показав, що близько половини з них часто приймають робочі рішення на базі інтуїтивних здогадок. Ще 30% опитаних час від часу звертаються за «консультаціями» до інтуїції.

Спеціаліст з когнітивної психології Гері Клейн займається вивченням прийняття людьми правильних рішень в умовах крайнього дефіциту часу і невпевненості, коли індивіди відштовхуються від своїх інтуїтивних припущень. Вчений встановив, що інтуїція починається зі згадування. Коли людина має багаті знаннями і досвідом в певній сфері, він здатний приймати правильні рішення швидко і без жодних зусиль просто за рахунок згадування не усвідомлено «забутої» інформації. Наприклад, пожежні приймають рішення на базі своїх знань про те, що характерно і що не характерно для вогню. Цю інформацію вони отримують з власного досвіду участі в боротьбі з вогнем. Аналогічно бізнесмени постійно, часом самі того не усвідомлюючи, отримують і обробляють інформацію. Накопичені таким чином знання і досвід допомагають їм приймати рішення в ситуаціях непевності і невизначеності.

Наприклад, автомобіль «Dodge Viper», в 1990-х рр. «Зірка» компанії Chrysler (нині Daimler Chrysler), міг би не з'явитися на світ, якби Боб Лутц, в той час президент компанії, всупереч всім сумнівам і критиці не довіряючи своїй інтуїції. Пояснюючи одне з найважливіших за всю свою кар'єру рішень, Б. Лутц сказав: «... мені здавалося, що так буде правильно». Інший приклад - телекомпанія Fox. Рейтинги її передач в прайм-тайм залишалися низькими доти, поки Стівен Чао не вирішив випустити в ефір шоу «America's Most Wanted» і «Cops», Більшість менеджерів і фахівців виступили проти проникнення «криміналу» на екрани, але С. Чао і його начальник Баррі Дилер довірилися своєї інтуїції і довели проекти до кінця.

3.3 Політична модель

Третя модель використовується, як правило, для прийняття не програмованих рішень в умовах непевності, обмеженості інформації і відсутності єдиної думки про те, яку мету переслідувати або яку лінію поведінки вибрати. У багатьох організаціях в процесі прийняття рішень беруть участь велика кількість менеджерів. Кожен з них переслідує певну мету, і всім їм доводиться обмінюватися інформацією і в кінцевому підсумку приходити до консенсусу. У разі коли менеджерам доведеться прийняти складне організаційне рішення, створюються коаліції.

Коаліція представляє неформальний альянс між розділяючи ми певні цілі менеджерами. Іншими словами, менеджер, яка відстоює певний варіант управлінського рішення, веде неформальне спілкування з іншими керівниками, переконуючи їх виступити «єдиним фронтом». У разі неоднозначності можливих результатів рішення менеджери домагаються підтримки шляхом дискусій, переговорів і угод. В іншому випадку мають достатню вагу в організації менеджер або група можуть зруйнувати виношуванні коаліцією плани. Створення коаліцій дозволяє ініціативним менеджерам внести свій вклад в процес прийняття рішень і домогтися прийняття пропонованого ними варіанта.

Політична модель найбільш близька до реальних умов, в яких працюють менеджери і всі інші приймаючи рішення особи: рішення складні і вимагають участі багатьох людей, інформація часто не дозволяє прийти до однозначних висновків, а незгода і навіть конфлікт щодо вирішення проблеми є звичним явищем.

Політична модель заснована на чотирьох припущеннях.

1. Організації складаються з маючих різні інтереси, цілі і цінності груп. Менеджери по-різному визначають пріоритетність проблем, розділяючи або висловлюючи незгоду з цілями і інтересами колег.

2. Інформація є невизначеною і неповною. Раціональна поведінка лімітовано складністю багатьох проблем, а також особистими і організаційними обмеженнями.

3. Менеджери не володіють необхідними для ідентифікації всіх складових проблеми і обробки всієї значущої інформації часом, ресурсами або ментальними здібностями. Для збору інформації і зменшення невизначеності менеджери спілкуються один з одним, обмінюються думками.

4. Цілі і альтернативи виробляються в ході дебатів. Рішення являються результатом дискусій та «переговорів» між членами коаліцій.

Дослідження показують, що раціональні, «класично» прийняті рішення характерні для організацій, що працюють в стабільних умовах. Адміністративний і політичний підходи, а також інтуїція більшою мірою адекватні турбулентної зовнішньому середовищі, коли рішення приймаються швидко, в умовах високої невизначеності.

3.4 Запитання для самоперевірки

1. У чому різниця між класичною і адміністративною моделями прийняття рішень?

2. Наведіть приклад класичної моделі прийняття управлінських рішень.

3. Опишіть політичну модель прийняття рішень.

ЛЕКЦІЯ 4 ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

План лекції

4.1 Основні підходи до прийняття рішень

4.2 Сучасні підходи до прийняття рішень

4.3 Запитання для самоперевірки

4.1 Основні підходи до прийняття рішень

Якщо менеджер у своїй роботі повинен розрізнити рішення по видам, то організація, в цілому, повинна мати певний підхід до прийняття рішень з розглянутих нижче.

Централізований і децентралізований підходи. При централізованому підході організація орієнтована на прийняття рішень вищою ланкою управління. Децентралізований підхід заохочує передачу відповідальності за прийняття рішень на більш низькі управлінські рівні, що в більшості випадків підвищує оперативність і якість прийнятого рішення, так можливість прийняття рішення передають співробітникам, які найближче стикаються з проблемою.

Груповий та індивідуальний підходи. При груповому підході до прийняття рішень кілька керівників (менеджерів) працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід означає прийняття рішень тільки одним менеджером.

Індивідуальний підхід часто краще, коли часу на прийняття рішення трохи, або прийняття групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове рішення краще тоді, коли у менеджера є досить часу і ресурсів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення.

Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- 1) група приймає рішення легше, ніж одна людина;
- 2) групове рішення легше здійснюється.

Системи участі і неучасті. При системі участі менеджер опитує співробітників, які будуть задіяні в прийнятті рішення. Залучення співробітників до участі в прийнятті рішення, яке зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення.

Система участі пов'язана з груповим підходом тим, що обидва пропонують залучення більш ніж одну людину в процес прийняття рішення, однак це не одне і те ж. При груповому підході група приймає рішення, і при цьому все люди перебувають разом. В системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом.

Однією з найпростіших форм системи участі є «ящик пропозицій», в який службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані та ні) по конкретній проблемі. Пропозиції пізніше вивчаються менеджером, який може запросити для прямої участі у вирішенні проблеми авторів кращих пропозицій. На одному з найвищих рівнів розвитку системи участі службовці створюють спеціальні робочі групи (гуртки якості), що більшою мірою є самоврядуванням.

Менеджери, які використовують систему, яка не передбачає участь з боку зацікавлених осіб, вважають за краще збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не привертаючи до цього сторонніх.

Демократичний і дорадчий підходи. При демократичному підході рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, так як веде до того, що голосують за кожного питання поділяються на "переможців" і "ті хто програв", що веде до конфліктів в більшості організацій з ієрархічним пристроєм.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, який залучає в прийнятті рішень безліч людей і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід зазвичай використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до даного рішення.

4.2 Сучасні підходи до прийняття рішень

В відрізняється високими темпами розвитку сучасних організаціях здатність швидко (і часто) приймати якісні та користуються загальною підтримкою рішення має принципово важливе значення. У багатьох галузях рівень технологічних і конкурентних змін надзвичайно високий, ринкові «вікна» миттєво з'являються і зникають, чітка і повна інформація стає швидше винятком, ніж правилом, а зволікання в ухваленні рішень обертаються упущеною вигодою, а то і банкрутством компанії. Чи означає це, що сучасний менеджер повинен приймати більшість рішень

самостійно? Ні. Турбулентна бізнес-середовище вимагає використання прямо протилежного підходу, а саме залучення в процес всіх співробітників організації. А значить, вони повинні володіти необхідними для негайної реакції на проблеми і питання інформацій, навичками і свободою.

Часто менеджерам, так само як і всім іншим членам організації, доводиться спочатку діяти і лише потім аналізувати. Вищі керівники не мають часу для того, щоб ретельно оцінювати варіанти, проводити дослідження, розробляти альтернативи, пояснювати людям, що і як потрібно робити. Коли все вирішує швидкість реакції, зволікання може вилитися в ухвалення неефективного, а то і помилкового рішення. Компанії повинні навчитися оперативно приймати необхідні рішення, умовою чого є дотримання певних принципів.

Навчання замість покарання. Рішення, прийняті в умовах невпевненості і дефіциту часу, часто виявляються неправильними, проте в сучасних умовах менеджери готові йти на ризик, діяти методом проб і помилок. Якщо обраний варіант рішення виявляється невдалим, організація отримує нове знання і наступного разу обирає інший, більш правильний варіант дій. Кожна невдача несе з собою нову інформацію, нові знання. Ризикувати і вчитися на помилках можуть всі співробітники організації. Кваліфікованим менеджерам відомо: кожен раз, коли людина робить вибір, він розвиває свою здатність приймати рішення, якими б не були його наслідки. Здійснюючи помилки, люди вчаться приймати рішення, тобто отримують цінні знання та досвід, з якими в майбутньому вони зможуть діяти більш ефективно.

Якщо співробітники бояться робити помилки, в компанії починається застій. Наприклад, в період «правління» Роберта Крендалл в авіакомпанії American Airlines сформувалася культура, відповідно до якої в будь-якій ситуації з затримкою рейсу визначався і карався винний. Співробітники настільки боялися припуститися помилки, що, коли неприємності все ж траплялися, ніхто не наважувався втрутитися і виправити ситуацію. Інша авіакомпанія, Southwest Airlines, керується прямо протилежним підходом: затримка рейсу вважається проблемою всієї команди. Головним ставав не пошук «козла відпущення», а виправлення недоліків. У нових умовах помилки і недоліки перестають бути приводом для нагнітання страху в колективі. Навпаки, вони стимулюють працівників до прийняття рішень, незважаючи на можливість провалу. У корпорації

Brady, про яку розповідається у вставці «Майстри менеджменту», зруйнувати культуру страху і недовіри допоміг звичайний гумор.

Уміння відмовитися від помилкових рішень. В сучасних умовах заохочуються готовність йти на ризик і робити помилки, однак менеджерам необхідно навчитися вчасно припиняти роботу над безнадійними проектами. Відповідно до результатів одного із досліджень, нерідко організації витрачають час і гроші на реалізацію того чи іншого рішення навіть тоді, коли допущена помилка очевидна. Даний феномен отримав назву ескалації зобов'язань. Буває, що менеджери приховують або спотворюють негативну інформацію, щоб уникнути звинувачень в неправильних рішеннях, а іноді просто відмовляються вірити, що вони вибрали хибний варіант. Така не визнає всі розумні доводи прихильність ідеям не характерна для сучасних успішних компаній. На думку професора Стенфордського університету Роберта Саттона, секрет успішних креативних рішень полягає в тому, щоб «навчитися здійснювати помилки і своєчасно припиняти неправильні дії».

П'ять «чому?». Для того щоб приймати правильні рішення в умовах високої невпевненості, необхідне широке і глибоке вивчення проблем, а не поверхове ознайомлення і поспішні висновки. Дане положення аж ніяк не означає, що менеджери повинні годинами аналізувати виникаючі проблеми, домагатися проведення додаткових досліджень і т. д.

У ряді провідних компаній застосовується проста процедура під назвою «п'ять "чому?"». Яка б проблема не виникла, працівник повинен задати питання «чому?» не один, а п'ять раз. Відповідь на перше «чому?» зазвичай являє собою лежить на поверхні пояснення проблеми, а кожне наступне «копає» глибше, розкриває справжні причини і підказує можливі рішення. Ідея «п'яти "чому?"» полягає в тому, щоб розвинути осмислення проблем і пошук альтернативних рішень.

Колективна інтуїція. В сучасних умовах менеджери сприяють тому, щоб працівники керувалися інтуїтивними розумінням на індивідуальному рівні, наприклад, щоб вони могли швидко вирішити, як краще обслужити покупця. Однак щодо складних, невизначених організаційних рішень може застосовуватися так звана колективна інтуїція. Якщо в основі індивідуальної інтуїції лежать знання і досвід людини, то інтуїція колективна ґрунтується на об'єднаних знаннях, досвіді та розумі групи.

Менеджери можуть влаштовувати часті обов'язкові для відвідування зборів, на яких обговорюється поточна інформація, що допомагає їх

учасникам швидше і повніше розпізнавати проблеми та можливості.

Наприклад, топ-менеджери однієї процвітаючої комп'ютерної компанії славляться вмінням миттєво реагувати на загрози і можливості. Відбувається це тому, що вони безперервно відстежують внутрішню і зовнішню інформацію і обговорюють її на регулярних, інтенсивних зборах. Настільки активний обмін інформацією та ідеями сприяє поглибленому розумінню проблем і гарантує, що перед прийняттям остаточного рішення питання буде вивчений з усіх боків.

Дослідження доводять, що результат групового обговорення проблем та альтернативних рішень виявляється більш ефективним, ніж рішення, прийняте менеджером на основі індивідуальних консультацій з кожним членом групи. Однією з причин цього явища є колективна інтуїція групи.

Стимулювання конструктивного конфлікту. Для прийняття більш якісних рішень в складі групи можна скористатися таким методом, як конструктивний конфлікт. Сучасні менеджери розуміють, що конфлікт, в основі якого лежить розбіжність точок зору на проблему, дозволяє сфокусувати увагу на проблемі, стимулювати творче мислення, створити розширене розуміння аспектів проблеми і варіантів вибору і в цілому підвищити якість підсумкового рішення.

Слово «конструктивний» означає, що конфлікт повинен бути пов'язаний з робочими питаннями, тобто з поточною проблемою, а не з особистісними або політичними аспектами діяльності організації.

Існують різні способи ініціювання конструктивного конфлікту.

Один з них полягає в тому, що робоча група формується з чоловіків та жінок, молодих і досвідчених співробітників різних спеціальностей, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. У деяких групах вводиться «посаду» так званого «адвоката диявола», основне завдання якого полягає в намірі учасників до переосмислення підходів до проблеми, до відмови від передчасного консенсусу або не розумних припущень.

Інший спосіб - запропонувати членам групи виробити якомога більше альтернативних рішень, причому зробити це якомога швидше. Застосування даного методу забезпечує розгляд багато численних, на перший погляд, неприйнятних варіантів рішень, і стимулює дискусію.

Ще один провокативний метод ініціювання конструктивного конфлікту називається «ідея-контрідія». Відповідно до нього група розбивається на дві частини, перед кожною з яких ставиться одне і теж

завдання. Групи виробляють рішення і обмінюються ними, потім обговорюють різні варіанти і в кінцевому підсумку виробляють загальний підхід і рекомендації.

У сучасному середовищі з її стрімкими змінами і складністю прийняття рішень є однією з найголовніших і найскладніших обов'язків менеджерів. Для того щоб домогтися підвищення ефективності процесу прийняття рішень і їх якості, менеджери залучають до участі в цьому процесі інших працівників, навчаються на помилках, а не шукають винних, прагнуть своєчасно відмовитися від помилкових дій, п'ять разів поспіль задають собі питання «чому?», використовують колективну інтуїцію і провокують конструктивні конфлікти.

4.3 Запитання для самоперевірки

1. У чому відмінність централізованого від децентралізованого підходу до прийняття управлінських рішень?

2. Охарактеризуйте демократичний і дорадчий підходи до прийняття управлінських рішень.

3. У чому суть сучасного підходу до управління «п'ять "чому?"» ?

ЛЕКЦІЯ 5 МЕТОДИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План лекції

- 5.1 Методи, що приймаються на етапі діагностики проблеми та формулювання критеріїв та обмежень
- 5.2 Методи, що приймаються на етапі визначення альтернатив
- 5.3 Методи, що застосовуються на етапі оцінки альтернатив
- 5.4 Методи, що використовуються на стадії вибору, реалізації рішення і оцінки результату
- 5.5 Запитання для самоперевірки

5.1 Методи, що приймаються на етапі діагностики проблеми та формулювання критеріїв та обмежень

✓ *Методи ситуаційного аналізу.*

1) Кейс-метод:

- розбір ситуацій за етапами;
- застосовують з метою аналізувати управлінські ситуації;
- переважно простий і ефективний.

2) «Мозкова атака»:

- аналізує ситуацію шляхом генерації ідей, їх обговорення, оцінки, вироблення колективної точки зору;
- застосовують з метою обговорення виниклої проблеми і виявлення основних причин, що визначають її подальший розвиток.

«Мозкова атака» проходить в два тури:

- 1-й тур: генерують ідеї;
- 2-й тур: обговорюють ідеї, оцінюють їх, виробляють колективну точку зору, може бути використаний так званий метод суду.

Учасники поділяються на прихильників і противників тієї чи іншої точки зору. Прихильники наводять необхідні докази користі висловленої точки зору, противники спростовують.

3) Анкетування в два тури:

- 1-й тур: фахівці вказують причини, що визначають розвиток ситуацій і дають обґрунтування їх віднесення до найбільш важливих.

Причини діляться за рівнем їхнього впливу в розвитку ситуацій.

-2-й тур: роблять перехресне рецензування заповнених у першому турі анкет. Незгоду з поглядом фахівців обов'язково обґрунтовують.

Результати обробляються аналітичною групою - вся інформація надходить до керівника, для ухвалення контрольного рішення про фактори, що визначають розвиток ситуації.

4) Аналіз факторів:

- отримання аналітичної інформації, що відбиває ступінь впливу факторів і зміни їх значень на планові і фактичні показники, які характеризують ситуацію;

- застосовується для оцінки очікуваних змін ситуацій при тих чи інших змінних факторів, або управлінських дій, доцільність яких встановлюється в процесі використання технологій ситуаційного аналізу;

- аналітична залежність складається на підставі даних статистики:

- а) факторів, необхідних для виявлення всіх найбільш суттєвих залежностей, які впливають на розвиток ситуації;

- б) коефіцієнтів, які характеризують дію кожного з виявлених факторів на показники, які відображають стан та розвиток ситуації.

5) Багатомірне шкалювання:

- на підставі математичної обробки інформації встановлюють фактори, які впливають на розвиток ситуації;

- застосовують в цілях скорочення числа факторів, які потрібно брати до уваги при аналізі та оцінці ситуації, а також для змістовної інтерпретації одержуваного набору факторів;

- в результаті перетворення вихідної інформації основні показники, що характеризують зміну ситуації, виявляються оціненими порівняно з необхідним числом факторів та виміряні в порівняно невеликому числі шкал.

✓ *Методи моделювання.*

1) Моделі теорії ігор:

- оцінюють вплив прийнятого рішення на конкурентів;
- застосовують для визначення найважливіших і вимагають облікових факторів в ситуації прийняття рішення в умовах «боротьби» з конкурентами;

- використовують не так часто через складність і динамічності зовнішнього середовища;

2) Моделі теорії масового обслуговування:

- визначають оптимальне число каналів обслуговування по відношенню до потреби в них;

- застосовують в умовах, коли в цілях прийняття рішення потрібно оцінити оптимальне число каналів обслуговування, які необхідно мати, щоб збалансувати витрати у випадках надмірно малих і надмірно великої їх кількості;

3) Методи управління запасами:

- визначають час розміщення замовлень на ресурси і їхню кількість, а також масу готової продукції на складі;

- застосовують для зведення до мінімуму негативних наслідків накопичення замовлень, що виражається в певних витратах:

а) щоб розмістити замовлення;

б) щоб зберігати замовлення;

в) втрати, у зв'язку з недостатнім рівнем запасів.

Існує кілька типів систем регулювання запасів:

а) система з фіксованим розміром замовлення:

б) поставка чергової партії товару здійснюється при зменшенні наявних запасів до певного критичного рівня (точка замовлення);

в) система з фіксованою періодичністю замовлення:

- замовлення на чергову поставку товарного запасу повторюють з рівною періодичністю в часі;

- запас поповнюють кожен раз до певного рівня;

г) система з двома фіксованими рівнями запасів і фіксованою періодичністю замовлення:

- крім максимального верхнього рівня запасу встановлюють нижній рівень (точка закупа);

- якщо розмір запасу нижче до нижнього рівня, раніше настання фіксованого часу, то роблять замовлення поза чергою;

д) система з двома фіксованими рівнями запасів без постійної періодичності замовлення;

е) саморегулююча система управління запасами.

4) Імітаційне моделювання:

- створюють модель і її експериментальне застосування для визначених змін реальної ситуації;

- використовують в ситуаціях, які пов'язані з надмірно великим числом змінних, труднощами математичного аналізу певних залежностей між змінними або високим рівнем невизначеності;

- всі моделі мають на увазі застосування імітації в широкому сенсі.

5) Економічний аналіз:

- оцінюють фінансово-економічний стан підприємства;

- використовують в умовах доступності та достовірності бухгалтерської звітності;

- типова модель економіки заснована на визначенні точки беззбитковості.

6) Оптимальне лінійне програмування:

- знаходження max або min цільової функції при заданих обмеженнях;

- умова, яка необхідна для використання оптимального підходу планувати і управляти (принцип оптимальності) - гнучкість, альтернативність виробничою господарською операцією, в умовах яких потрібно приймати планово - управлінські рішення;

- стандартні критерії характеризують оптимальність: «максимум прибутку», «мінімум витрат», «максимум рентабельності» і ін.

7) IDEF-моделювання (Integrated Definition) з'явилося з 1980-х рр. і передбачає:

- аналіз і розробку систем. Являє собою рекомендації для побудови складних систем, які пропонують взаємодіяти механізмам і обслуговуючому персоналу;

- в даний час використовують методики функціонального, інформаційного і поведінкового моделювання та проектування;

- зручний засіб візуального подання інформації, опис в стандартах сімейства IDEF, можуть застосовувати, щоб описати діяльність довільної компанії, і щоб прийняти обґрунтовані рішення для оптимізації функціонування компанії на ринку.

5.2 Методи, що приймаються на етапі визначення альтернатив

Розглянемо методи ,які приймаються на етапі визначення альтернатив, а саме:

1. Метод «мозкової атаки».
2. Морфологічний аналіз:

- використовують для розширення області пошуку варіантів вирішення проблеми;

- передбачає більш глибоку класифікацію об'єктів, що дозволяє на основі побудови моделі (двох або тривимірної матриці) отримувати нові рішення, складаючи комбінацію елементів морфологічної моделі.

3. Метод асоціації та аналогії:

- пропонує активізацію в першу чергу асоціативного мислення людини;

- характеризується простотою і ефективністю.

4. Метод контрольних запитань:

- підводять до вирішення проблеми за допомогою навідних запитань;
- можуть застосовувати в індивідуальній роботі, і в обговоренні проблеми цілим колективом;

- в питаннях містяться рекомендації по апробації евристичних прийомів для вирішення поставленого завдання;

- застосовують для психологічної активізації процесу творчості.

5. Метод колективного блокнота:

- протягом місяця всі учасники щодня заносять в блокнот виникаючі ідеї, які стосуються даної проблеми, оцінюють їх і визначають, які з них можуть забезпечити найкраще рішення задачі;

- систематизація ідей - керівник;

- заключне обговорення - всі члени групи.

6. Метод «матриць відкриття»:

- вибирають і вивчають поля можливих рішень за допомогою матриці;
- застосовують для систематизації наявного матеріалу і щоб визначити відправні пункти подальшого дослідження;

- на відміну від методу морфологічного аналізу частина обраних характеристик може відноситися не до системи, а до умов її експлуатації.

7. Синектика:

- шукають потрібне рішення завдяки подоланню психологічної інерції, яка полягає в прагненні вирішити проблему традиційним шляхом;

- застосовують для активізації творчості, дозволяє вийти за рамки якогось одного способу мислення і значно розширює діапазон пошуку нових ідей;

- широко використовує особисту аналогію (емпатію).

5.3 Методи, що застосовуються на етапі оцінки альтернатив

✓ *Методи багатокритеріальної оцінки.*

1) Прямі методи

Алгоритм: а) виявлення проблеми; б) формулювання альтернативи; в) визначення критеріїв оцінки альтернатив; г) ранжування критеріїв; за важливістю; д) викидання незначних критеріїв; е) визначення коефіцієнтів відносної важливості критеріїв (сума = 1); з) визначення корисності кожної з альтернатив.

2) Методи порогів непорівнянності.

Зв'язок між будь-якою парою альтернатив визначають послідовністю бінарних відносин. Сильним бінарним відношенням відповідають великі вимоги до переваги однієї альтернативи над іншою. Найсильніше - вимога повного домінування однієї альтернативи над іншою. Більш слабкі бінарні відносини визначають умови, при яких, незважаючи на суперечливі оцінки, одну альтернативу визначають як кращу в порівнянні з іншою.

✓ *Методи експертної оцінки.*

- Експерти вибудовують раціональний процес інтуїтивно-логічного аналізу із застосуванням кількісної оцінки результатів.

- Використовуються для великого кола неформалізованих проблем, які неможливо оцінити кількісно, соціальних і економічних проблем, а також за відсутності зовнішніх даних.

- Припускають високу компетенцію експертів.

✓ *Експертні методи.*

- Складання прогнозів на основі підсумовування думок експертів про можливі варіанти розвитку об'єкта.

- Застосовуються при прогнозуванні об'єктів, що не піддаються математичній формалізації.

- До складу експертних методів входять як індивідуальні, так і кількісні методи.

✓ *Індивідуальні методи.*

- Метод інтерв'ю являє собою бесіду прогнозиста з експертом на підставі заздалегідь визначених запитань про можливості майбутнього розвитку об'єкта.

- Метод аналітичних експертних оцінок являє собою тривалу і ґрунтовний аналіз експертом існуючих тенденцій, оцінку ситуації і можливостей розвитку об'єкта в майбутньому.

- Метод генерування ідей.

✓ *Колективні методи.*

- Метод колективних експертних оцінок.

- Метод круглого столу: в ході обговорення існуючих проблем спеціальною групою проводиться узгодження думок і визначення загальної точки зору. Проблема полягає в необхідності знаходження компромісу.

- Метод Дельфі передбачає проведення послідовного анкетування точок зору експертів різних областей знань і створення масиву даних.

- Метод дерева цілей використовується, щоб спланувати можливе майбутнє розвиток об'єкта, виходячи з існуючих ситуацій.

- Метод евристичного прогнозування полягає в проведенні опитування експертів певних областей, коли немає можливості застосувати математичні та статистичні методи.

✓ *Фактографічні методи.*

- Прогнозування, засноване на фактичних даних про минулий та теперішній стан об'єкта.

- Використовуються, коли ймовірність зміни факторів процесу розвитку менше, ніж ймовірність їх збереження.

- Поєднання фактографічних і експертних методів дозволяє підвищити їх надійність і точність.

В основі статистичних (параметричних) методів лежить побудова та аналіз динамічних рядів характеристик (параметрів) об'єктів прогнозування.

- Екстраполяції. Виконується побудова тимчасового ряду шляхом відбору функцій, визначення коефіцієнтів методом найменших квадратів і т.д.

- Інтерполяція. На підставі відомих початкових і кінцевих параметрів об'єкта визначають його проміжні значення.

- Факторний аналіз.

- Прогнозування за допомогою аналогії (встановлюється і доводиться аналогічним чином).

✓ *Випереджаючі методи.*

- Базуються на використанні особливостей науково-технічних даних, які полягають у здійсненні науково-технічних досягнень на практиці.

- Аналіз динаміки публікацій. Використовується для визначення напрямлень розвитку науки і техніки та організації відбору

перспективних даних з необхідної тематики, для вивчення закономірностей зміни якості і кількості інформації, що публікується.

- Аналіз динаміки патентування. Базується на оцінюванні винаходів і аналізі динаміки їх патентування. Розгляд динаміки патентування дозволяє зробити оцінку і прогноз розвитку досліджених напрямків.

✓ *Змішані методи.*

- Представляють собою прогнозування на основі експертних і фактографічних даних.

- Використовуються при вирішенні широкого спектру проблем.

- Часто застосовуються для прийняття рішень на зовнішньому рівні управління.

5.4 Методи, які використовуються на стадії вибору, реалізації рішення і оцінки результату

Методи аналізу управлінських рішень, які використовуються на стадії аналізу і оцінки результатів:

1. Метод функціонально-вартісного аналізу.

Метод полягає у відображенні об'єкта дослідження як сукупності функцій (у вигляді функціональної моделі) і визначення тих його функцій, які дійсно необхідні, і тих, які можна убрати без шкоди для якості.

Практична значимість проявляється в сфері побудови Осу, а також при аналізі функцій виконавців; у визначенні оптимальної пропорції якості функцій продукту і витрат на їх здійснення.

Проведення ФВА включає в себе наступні стадії:

- підготовчу (визначення аналізованого об'єкта, вибір дослідників, установка термінів для результатів);

- інформаційну (узагальнення даних про об'єкт і його аналоги, дослідження об'єкта і його аналогів, умов його використання, аналіз вартісних даних);

- аналітичну (встановлення можливих функцій об'єкта і його частин, класифікація функцій, розробка функціональної моделі, визначення важливості функцій);

- творчу (розробка заходів щодо поліпшення об'єкта, аналіз і початковий відбір варіантів для здійснення ...);

- дослідницьку (оцінка обраних варіантів, вибір найбільш відповідних рішень; тестування, техніко-економічне обґрунтування заходів);

- рекомендаційну (розбір обраних заходів на науково технічній раді, прийняття рішення про їх здійснення, узгодження дій по їх здійсненню);

- впроваджувальницьку включає в себе дії які здійснює у відповідні плани; контроль виконання планів; оцінка ефективності виконання планових заходів; преміювання працівників за використання методів функціонально-вартісного аналізу).

2. Метод ланцюгових підстановок.

Застосовується, коли проблема має явно виражений функціональний характер (функція: твір, приватне, сума). Даний спосіб полягає в послідовній заміні планових величин одного з факторів, при незмінних інших факторах. Щоб виявити величину впливу кожного з факторів на дану функцію, необхідно послідовно віднімати фактично розраховані значення від планових. При аналізі впливу факторів на функцію знаходять, які фактори і яким чином (позитивно, або негативно) вплинути на фактичне відхилення функції від планового.

3. Метод причинно-наслідкового аналізу (ПНА).

Поняття, що використовуються при виконанні ПНА:

симптоми - явні сторони проблеми, які звертають на себе увагу;

причини - імпульси, що викликають проблемний стан;

слідства - прояви проблеми в перспективі;

встановити причинно-наслідковий ланцюг - означає виявити послідовність причин і наслідків, яка веде назад (від наслідку до причини) до моменту, коли можна здійснити заходи для ліквідації проблеми.

5.5 Запитання для самоперевірки

1. Назвіть методи, що приймаються на етапі діагностики проблеми і формулювання критеріїв і обмежень.

2. Охарактеризуйте метод «колективного блокнота».

3. Перерахуйте колективні методи прийняття управлінських рішень.

4. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища прямого впливу.

5. Назвіть основні методи на етапі вибору, реалізації рішення і оцінки результату.

ЛЕКЦІЯ 6 ПРИЙОМИ РОЗРОБКИ Й ВИБОРУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й РИЗИКУ

План лекції

- 6.1 Умови невизначеності та ризику. Критерії оцінки рішення
- 6.2 Поняття й сутність ризику
- 6.3 Запитання для самоперевірки

6.1 Умови невизначеності та ризику. Критерії оцінки рішення

Умови, у яких менеджери організації приймають рішення, підрозділяються на три категорії.

1. Умови визначеності.

Такі умови рідко існують у діловому світі, де зміна - явище постійне. Але умови майже повної вірогідності іноді переважають. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник у точності знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Таким чином, невизначеність виникає при прийнятті рішень в умовах вибору.

Порівняно деякі організаційні або персональні рішення приймаються в умовах визначеності. Однак вони мають місце й нерідко елементи більших рішень можна розглядати як визначені. Дослідники економіко-математичних методів називають ситуації з наявністю визначеності детерміністськими.

Розробка управлінського рішення в умовах визначеності - це найпростіший випадок. Відома кількість можливих ситуацій (варіантів) і їх результати. Імовірність кожної події дорівнює одиниці. Потрібно вибрати один з можливих варіантів. Ступінь складності процедури вибору рішення в цьому випадку визначається лише кількістю альтернативних варіантів.

А. Є взаємовиключні альтернативи.

У цьому випадку аналітик повинен вибрати (або рекомендувати до вибору) один із двох можливих варіантів. Послідовність дій тут наступна:

- визначається критерій, за яким буде здійснюватися відбір;
- методом «прямого рахунку» обчислюються значення критерію для порівнюваних варіантів;
- варіант із кращим значенням критерію рекомендується до відбору.

Б. Число, що не виключає альтернативи більше двох. Процедурна сторона аналізу істотно ускладнюється через множинність варіантів,

техніка «прямого рахунку» у цьому випадку практично не застосовна. Найбільш зручний обчислювальний апарат - методи оптимального програмування (лінійне, нелінійне, динамічне, опукле програмування й ін.) досить добре розроблені в теорії, однак на практиці в економічних дослідженнях відносно популярність одержало лінійне програмування.

При проведенні аналізу в умовах визначеності досить успішно можуть застосовуватися методи машинної імітації, що припускають множинні розрахунки на ЕОМ. У цьому випадку будується імітаційна модель об'єкта або процесу (тобто комп'ютерна програма), що містить *n-i* число факторів і змінних, значення яких у різних комбінаціях піддається варіюванню. Таким чином, машинна імітація - це експеримент, але не в реальних, а штучних умовах. За результатами цього експерименту відбирається один або кілька варіантів, що є базовими для ухвалення остаточного рішення на основі додаткових формальних і неформальних критеріїв.

2. Умови невизначеності.

Ці умови виникають, коли неможливо підрахувати ймовірності, пов'язані з вибором. Такі умови з'являються, коли в даній ситуації є так багато змінних або «невідомих» факторів, що неможливо буває вирішити, які можуть бути ймовірні результати. У цих умовах менеджери змушені покладатися на досвід, ініціативу, судження, що створює відоме для них скрутний стан у періоди швидких змін.

Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Це повинне мати місце, коли потребуючого обліку фактори настільки нові й складні, що неможливо одержати достатньо релевантної інформації щодо них. У підсумку ймовірність певного наслідку неможливо пророчити з достатнім ступенем вірогідності. Невизначеність характерна для деяких рішень, які доводиться приймати у швидко мінливих обставинах. Найвищим потенціалом невизначеностей володіє соціально - культурне, політичне й наукомістке середовище.

Зіштовхуючись із невизначеністю, керівник може використати дві основні можливості. По-перше, спробувавши одержати додаткову релевантну інформацію, ще раз проаналізувати проблему. Цим вдається зменшити новизну й складність проблеми. По-друге, діяти в точній відповідності з минулим досвідом, судженнями або інтуїцією й зробити припущення про ймовірності подій. Це необхідно, коли бракує часу на збір

додаткової інформації або витрати на неї надто високі. Тимчасові й інформаційні обмеження мають найважливіше значення при прийнятті управлінських рішень.

Хід часу звичайно обумовлює зміни ситуації. Якщо вони значні, ситуація може перетворити настільки, що критерії для ухвалення рішення стануть недійсними. Тому рішення варто приймати й втілювати в життя, поки інформація й припущення, на яких засновані рішення, залишаються релевантними й точними. Часто це важко, оскільки час між ухваленням рішення й початком дії велику. Крім того, здоровий глузд підказує, що рішення варто приймати досить швидко для того, щоб бажана дія зберегла своє значення. Тому облік фактору часу іноді змушує керівників опиратися на судження або навіть інтуїцію, тоді як у нормальних обставинах вони віддали перевагу би раціональному аналізу. Подібним чином варто враховувати ймовірність випередження рішенням свого часу.

Таким чином, існують деякі межі для раціонального прийняття рішень тому, що ніхто не знає, що очікує його в майбутньому, і чи стануть у результаті правильними ухвалені рішення. Крім того, багато рішень включають так багато змінних факторів, що неможливо, навіть при наявності зроблених інформаційних систем, їх повністю осягнути, і тому ніхто не може усвідомлювати всі можливі наслідки. Найбільше, що можуть менеджери зробити, це прийняти найбільш логічне рішення, з усіх для них можливих, ґрунтуючись на те що не зовсім відповідає вимогам інформації й своїй здатності її використати. Щоправда, системні методи й інструменти прийняття рішень весь час поліпшуються, але відповідність варто проводити між вартістю прийняття найкращих рішень й обсягом витраченого часу й зусиль у порівнянні із задовільними рішеннями, які будуть адекватно обслуговувати потреби організації.

Розробка й прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Ця ситуація розроблена в теорії, однак на практиці формалізовані алгоритми аналізу застосовуються досить рідко. Основні труднощі тут полягають у тому, що не уявляється можливим оцінити ймовірності результатів. Основний критерій - максимізація прибутку - тут не спрацьовує, тому застосовують інші критерії:

- максі-мін (максимізація мінімального прибутку);
- мін-макс (мінімізація максимальних втрат);
- максі-максі (максимізація максимального прибутку) і ін.

Умови ризику: Більш типова ситуація виникає, коли менеджери не

можуть повністю бути впевненими в результатах рішень, але вони встановлюють обґрунтовані прийнятні ймовірності. Це відомо як одне з умов ризику, при якому менеджери можуть визначати в межах обмежених параметрів результати різного можливого для них вибору. Вони можуть зробити вибір залежно від того, який результат більш бажаний для них.

До рішень, прийнятим в умовах ризику, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події й змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна бути дорівнює одиниці. В умовах визначеності існує лише одна альтернатива.

Найбільш бажаний спосіб визначення ймовірності - об'єктивність. Ймовірність об'єктивна, коли її можна визначити математичними методами й шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду. Ймовірність буде визначена об'єктивно, якщо надійде досить інформації для того, щоб прогноз виявився статистично достовірним.

У багатьох випадках організація не має достатньої інформації для об'єктивної оцінки ймовірності, однак досвід керівництва підказує, що саме може, швидше за все, трапитися з високою вірогідністю. У такій ситуації керівник може використати судження про можливості здійснення альтернатив з тією або іншою суб'єктивною або передбачуваною ймовірністю.

Ситуація розробки й прийняття управлінських рішень в умовах ризику зустрічається на практиці досить часто. Тут застосовується ймовірнісний підхід, що припускає прогнозування можливих результатів і присвоєння їм ймовірностей. При цьому користуються:

а) відомими типовими ситуаціями (типу ймовірність появи герба при підкиданні монети дорівнює 0,5);

б) попередніми розподілами ймовірностей (наприклад, з вибіркового обстежень або статистики попередніх періодів відома ймовірність появи бракованої деталі);

в) суб'єктивними оцінками, зробленими аналітиком самостійно або із залученням групи експертів.

Таким чином, послідовність дій аналітика така:

- прогнозуються можливі результати P_k , де $K = 1, 2, \dots, n$; у якості P_k можуть виступати різні показники, наприклад, дохід, прибуток, наведена вартість очікуваних надходжень та ін.;
- кожному результату привласнюється відповідна ймовірність P_k .

причому сума P_k по всім до дорівнює одиниці;

- вибирається критерій (наприклад, максимізація математичного очікування прибутку);
- вибирається варіант, що задовольняє обраному критерію при цьому в більше складних ситуаціях в аналізі використовують метод побудови дерева рішень.

Приймати на себе ризик підприємця (керівника) змушує невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної й економічної обстановки й перспектив зміни цих умов. Чим більше невизначеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим вище й ступінь ризику. На ступінь і величину ризику реально впливати через фінансовий механізм, що здійснюється за допомогою прийомів стратегії й фінансового менеджменту. Цей своєрідний механізм керування ризиком й є ризик-менеджмент. В основі ризик-менеджменту лежить організація роботи з визначення й зниження ступеня ризику.

Виділяють наступні критерії оцінки рішення.

-*Критерій песимізму Вальда* є типовим представником сукупності критеріїв, що відповідають обережній стратегії поводження. Застосування критерію песимізму не вимагає знання ймовірностей ситуацій, і в цьому його перевага, оскільки часто ці ймовірності невідомі. Для того щоб використати загальне правило вибору оптимального рішення в окремому випадку критерію песимізму, необхідно визначити коефіцієнт важливості рішень. Для кожної мети є оцінка переваги цього рішення в кожній ситуації. Оскільки критерій песимізму відповідає правилу «розраховуй на гірший випадок», те як коефіцієнт важливості певного рішення варто вибрати найгірше значення функції переваги, по всіх ситуаціях. Якщо функція переваги вимірюється так, що її найкращому значенню відповідає найбільше число, то очевидно, що найгірше значення переваги є її найменше значення. Таким чином, оптимальне за критерієм песимізму рішення визначається шляхом відшукування для кожного рішення найгіршої оцінки по всіх ситуаціях і далі визначається із цих найгірших оцінок найкраща, котра й указує на оптимальне рішення.

-*Критерій оптимізму Севіджа* відповідає оптимістичній стратегії вибору. Відповідно до девізу цієї стратегії «розраховуй на кращий випадок» коефіцієнти рішень визначаються як найкращі оцінки переваг по всіх ситуаціях. Як треба із правила вибору оптимального рішення за критерієм оптимізму, як вихідна інформація використаються тільки

значення функції переваги, тобто оцінка рішень по досягненню мети в різних ситуаціях. Значення ймовірностей ситуацій

при цьому критерії вибору, так само, як і при критерії песимізму, не потрібно. Це є позитивною властивістю даного критерію вибору.

- *Критерій максимуму середнього виграшу* є представником групи критеріїв, що відповідають раціональній стратегії. Конкретизація виду правила вибору рішення вимагає визначення коефіцієнтів важливості рішення. Зі змістовної точки зору коефіцієнти важливості рішень при даному критерії являють собою середній виграш, одержуваний при кожному рішенні по всіх ситуаціях.

Слід зазначити, що критерій максимуму середнього виграшу може бути використаний й у випадку, коли є всього одна ситуація, але реалізація рішень здійснюється з певними ймовірностями. У цьому випадку оцінки переваг рішень відповідають умові ідеальної реалізації рішень. Оскільки в дійсності кожне рішення може дати очікуваний ефект тільки з певною ймовірністю, то очікувана корисність кожного рішення визначається як добуток значення функції переваги на ймовірність реалізації рішення. Це означає, що для подібного роду завдань можна використати критерій максимуму середнього виграшу й відповідне йому правило рішення.

- *Критерій песимізму-оптимізму (критерій Гурвіца)* також є різновидом раціональній стратегії вибору рішень. Застосування цього критерію не вимагає знання ймовірностей ситуацій. Даний критерій являє собою зважену комбінацію критеріїв песимізму й оптимізму. Оптимальне рішення для критерію Гурвіца визначається шляхом знаходження максимального значення коефіцієнта важливості рішення. Номер цього коефіцієнта відповідає номеру оптимального рішення.

Іноді важко обґрунтовано вибрати критерій одержання оптимального рішення. У цих випадках доцільно провести аналіз різних критеріїв. Необхідно за різними критеріями вибрати оптимальні рішення, визначити, збігаються або розрізняються між собою ці рішення, і оцінити вплив критеріїв на вибір оптимального рішення. Такий аналіз дозволяє більш осмислено й логічно вибирати критерій і відповідне йому оптимальне рішення.

6.2 Поняття й сутність ризику

У цей час немає єдиного підходу до сутності ризику. У спеціальній літературі виділяють кілька визначень поняття «ризик».

Ризик - подія або група родинних випадків подій, що наносять збиток об'єкту, що володіє даним ризиком.

Ризик - можливість негативних відхилень (орієнтує на використання не середніх, а помірковано песимістичних оцінок показників при формуванні базисного сценарію реалізації проекту).

Ризик - можливість будь-яких (позитивних або негативних) відхилень показників від їхніх середніх значень, передбачених проектом.

Ризик - це ймовірність виникнення втрат, збитків, недонадходжень планованих доходів, прибутку. Втрати можуть бути матеріальними, фінансовими, трудовими, тимчасовими й ін.

Таким чином, **ризик** - це ймовірність досягнення позитивного або негативного проектного результату залежно від дії зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ступінь невизначеності об'єкта й суб'єкта ризику або процесу.

Управління ризиком - процес вивчення параметрів об'єкта й суб'єкта ризику, зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на об'єкт і поведінку суб'єкта ризику, його оптимізації, обліку й контролю, мотивації й регулювання виконання робіт з керування ризиком.

Об'єкт ризику - те, на що спрямовано вплив господарюючого суб'єкта при ухваленні рішення.

Суб'єкт ризику - фізична або юридична особа, що займається виконанням функцій керування ризиком.

Виділяють різні фактори ризику:

Зовнішні фактори - економічні, політичні, техногенні, інформаційні, соціально-демографічні, природно-кліматичні й інші фактори макросередовища країни, даного регіону або міста, у якому перебувають суб'єкт й об'єкт ризику.

Внутрішні фактори ризику - конкурентоздатність найближчого оточення суб'єкта й об'єкта ризику (персоналу, технологій, організаційно-технічного рівня виробництва, системи менеджменту й ін.).

Ймовірність ризику - ступінь впливу джерела ризику (події), вимірювана в межах від нуля до одиниці. Інакше кажучи, верхні границі ймовірності.

Під *рівнем ризику* розуміють відношення величини збитку (прибутку) до витрат на підготовку й реалізацію ризиків-рішень.

Величина ризику - кількісна характеристика, рівна добутку ймовірності виникнення ризику й ступеня його впливу (табл. 1).

Таблиця 1 - Шкала оцінки впливу ризику

Об'єкт	Вплив				
	Дуже низький	Низький	Помірний	Високий	Дуже високий
Чисельна оцінка	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Вартість	Незначне збільшення	Збільшення <5%	Збільшення <5-10%	Збільшення <10-20%	Збільшення >20%
Строки	Незначне збільшення	Збільшення <5%	Збільшення <5-10%	Збільшення <10-20%	Збільшення >20%
Зміст	Зміни непомітні	Незначні зміни	Значні зміни	Неприйнятна для клієнта зміна	Досягнення кінцевих результатів неможливо
Якість	Зміни непомітні	Незначні зміни	Зміни вимагають згоди клієнта	Неприйнятна для клієнта зміна	Досягнення кінцевих результатів неможливо

Аналіз ризику - розкладання структури об'єкта на елементи, установлення взаємозв'язків між ними з метою виявлення джерел, факторів і причин різних видів ризику, зіставлення можливих втрат і вигід.

Оцінка ризику - сукупність процедур аналізу ризику, ідентифікації джерел його виникнення, визначення можливих масштабів наслідків прояву факторів ризику й визначення ролі кожного джерела ризику.

Оптимізація ризику - процес перебору безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, що впливають на його рівень, і вибору найкращого варіанта сукупності факторів.

По величині ризику можна виділити:

- критичні (> 0.18);
- помірні (> 0.04);
- незначні.

Шкала оцінки ризику необхідна для кількісного аналізу ймовірності кожного ризику й впливу його наслідків на результати й цілі проекту.

Існують наступні стратегії для негативних ризиків проекту:

- *відхилення від ризику* - зміна плану проекту, спрямована на усунення ризику або на захист цілей проекту від його впливу;
- *передача ризику* - перенесення наслідків ризику на третю сторону.

Перенесення не усуває ризику, а передає керування ризиком третій стороні. Звичайно за перенесення ризику стягується страхова премія;

- *зниження ризику* - зниження ймовірності настання ризику або його наслідків до прийняттого рівня.

Виділяють наступні стратегії для позитивних ризиків і потенційних можливостей:

- *використання ризику (Risk Exploit)* - усунення невизначеності, пов'язаної з ризиком реалізації можливості цього ризику. Цей метод містить у собі залучення кращих ресурсів, щоб зменшити період придбання, а також забезпечувати кращі якості;

- *спільне використання ризику (Risk Share)* - часткова або повна передача ризику третій стороні, здатної використати його з максимальною користю для проекту;

- *посилення ризику (Risk Enhance)* - зміна «розміру» ризику шляхом збільшення його ймовірності й позитивного результату.

Також виділяють загальну стратегію реагування на погрози й сприятливі можливості: *прийняття ризику (Acceptance)* - участь у діяльності, сполученої з ризиком.

6.3 Запитання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте умови, в яких менеджери організації приймають рішення.
2. Опишіть інструменти економічного впливу.
3. Назвіть фактори ризику.
4. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи керування.

ЛЕКЦІЯ 7 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

План лекції

- 7.1 Класифікація ризиків
- 7.2 Методичні основи керування ризиками
- 7.3 Методи зниження ризиків
- 7.4 Запитання для самоперевірки

7.1 Класифікація ризиків

У кожному джерелі по керуванню ризиками приводиться своя класифікація ризиків. Перш ніж уніфікувати класифікацію, розглянемо найбільш повний перелік видів ризику, представлений у літературі: промислові; екологічні; інвестиційні; кредитні; технічні; підприємницькі; фінансові; комерційні; страхові; політичні. Розглянемо докладніше перераховані види ризику.

• Промислові ризики.

Під промисловими ризиками розуміють небезпека завдання збитків підприємству й третім особам, пов'язаного з негативними наслідками для об'єкта ризику в результаті порушення нормального ходу виробничого процесу. Крім того, до них відносять небезпека ушкодження або втрати виробничого устаткування й транспорту, руйнування будинків і споруджень у результаті впливу таких зовнішніх факторів, як впливи природи й злочинні дії. Для промислового виробництва найбільш серйозним і часто зустрічається є ризик виникнення відмови машин й устаткування, а в найбільш важких проявах - виникнення аварійної ситуації.

Це може відбутися на промислових об'єктах у результаті подій різного характеру:

- 1) природного - землетрус, повінь, зсув, ураган, смерч, удар блискавки, шторм, виверження вулкана й т.п.;
- 2) техногенного - зношування будинків, споруджень, машин й устаткування, помилки при проектуванні або монтажі, злочинні дії, помилки персоналу, ушкодження устаткування при будівельних і ремонтних роботах, падіння літальних апаратів або їхніх частин й ін.;
- 3) змішаного - порушення природної рівноваги в результаті техногенної діяльності людини (наприклад, виникнення нафтогазового фонтана при розвідницькому бурованні свердловин або зсуву при

будівельних роботах). Ці події викликають кілька груп несприятливих наслідків: вибух, пожежу, поломку механізмів й устаткування, збиток навколишньому середовищу, персоналу, третім особам, зниження випуску продукції й т.д.

• *Екологічні ризики.*

Під екологічним ризиком розуміється ймовірність настання громадянської відповідальності за завдання збитків навколишньому середовищу, а також життя й здоров'ю третіх осіб. Він може виникнути в процесі будівництва й експлуатації виробничих об'єктів й є складовою частиною промислового ризику. Збиток навколишньому середовищу виражається у вигляді забруднення або знищення лісових, водних, повітряних і земельних ресурсів, нанесення шкоди біосфері й сільськогосподарським угіддям. При цьому наслідки аварії підрозділяються на найближчі й віддалені (довгострокові).

• *Інвестиційні ризики.*

Інвестиційні ризики пов'язані з можливістю недоодержання або втрати прибутку в ході реалізації інвестиційних проектів. Об'єктом ризику в цьому випадку виступають майнові інтереси особи, що здійснює вкладення коштів у проект. Інвестиційні ризики класифікуються залежно від особливостей реалізації проекту й способу залучення коштів.

У загальному випадку виділяють наступні ризики: а) кредитні; б) виникаючі на першій стадії інвестиційного проекту; в) підприємницькі, зв'язані з другою стадією інвестиційного проекту; г) страхові.

Серед загальних ризиків, властивих першій стадії реалізації проекту, можна виділити:

1) ризики, що виникають внаслідок неправильного оформлення юридичних прав: прав власності або оренди на земельну ділянку й об'єкти нерухомості, а також дозволу на будівництво;

2) ризик перевищення кошторису внаслідок подорожчання вартості будівництва й ін.

• *Кредитні ризики.*

Кредитні ризики пов'язані з можливим неповерненням суми кредиту й відсотків по ньому. неповернення може відбутися по різних причинах: не завершення будівництва, зміна ринкової й загально економічної ситуації, недостатнє маркетингове пророблення інвестиційного проекту, надзвичайні ситуації. Для кредитора має значення не тільки сам факт повернення суми кредиту й відсотків, але й строки повернення. Таким

чином, для кредитора існує ризик прямих збитків у випадку неповернення суми кредитів або його частини й ризик непрямих збитків, пов'язаний із затримкою сплати основного боргу й відсотків по ньому. Можливих шляхів зниження кредитного ризику трохи, у тому числі фінансові заходи - одержання фінансових гарантій і страхування. Доцільність використання того або іншого методу керування ризиком у цьому випадку є складовою частиною розробки стратегії галузі при прийнятті фінансових рішень.

Різновидом кредитного ризику є *відсотковий ризик*, що виникає в тому випадку, якщо кредит отриманий під «плаваючу» відсоткову ставку. «Плаваюча» відсоткова ставка звичайно прив'язується до різних міжнародних еталонів, таким як ставка LIBOR, ставка ФРС США, ставки по міждержавних фінансових інструментах, прийняті Європейським союзом. У випадку збільшення цих показників до моменту повернення кредиту позичальник має додаткові витрати. Відсотковий ризик виникає й тоді, коли відсоткова ставка по кредиту визначається залежно від зміни світових економічних показників на дату одержання кредиту.

- *Технічні ризики.*

Технічні ризики супроводжують будівництву нових об'єктів й їхньої подальшої експлуатації. Серед них виділяють будівельно-монтажні й експлуатаційні. Технічні ризики можуть бути складовою частиною промислових, підприємницьких й інвестиційних ризиків.

До *будівельно-монтажних ризиків* відносяться:

- 1) ризик втрати або ушкодження будівельних матеріалів й устаткування внаслідок несприятливих подій (стихійних лих, вибуху, пожежі, злочинних дій і т.д.);
- 2) ризик порушення функціонування об'єкта внаслідок помилок при проектуванні й монтажі;
- 3) ризик завдання фізичних збитків персоналу, зайнятому на будівництві об'єкта.

По закінченні будівництва об'єкта й здачі його замовникові підрядник приймає на себе гарантійні зобов'язання по забезпеченню його безперебійної експлуатації протягом гарантійного строку (експлуатаційні ризики). У випадку виявлення значних дефектів у будівельній частині робіт або встановленого встаткування й необхідності їхнього усунення підрядник може понести більші збитки й виявитися не в змозі виконати свої зобов'язання. Такий ризик називається *ризиком невиконання* посол-пускових гарантійних зобов'язань.

- *Підприємницькі ризики.*

Підприємницькі ризики підрозділяються на зовнішні й внутрішні. Зовнішні ризики пов'язані з нанесенням збитків і неотриманням підприємцем очікуваного прибутку внаслідок порушення зобов'язань його контрагентами або по іншим незалежним від нього обставинам. Внутрішні ризики залежать від здатності підприємця організувати виробництво й збут продукції. На них впливають наступні фактори: якість системи менеджменту, якість продукції, виробничі витрати, організація маркетингу й ін. Страхові компанії й фінансові інститути не надають підприємцям гарантій компенсації збитків від внутрішніх ризиків, оскільки вони піддані впливу багатьох суб'єктивних факторів.

Збиток від підприємницьких ризиків буває прямим і непрямим. *Прямий збиток* - це втрати основних й оборотних коштів (капіталу), фізичний збиток персоналу, фізичний і майновий збиток третім особам (населенню й організаціям). *Непрямий збиток* - це неотримання доходу (упущена вигода) внаслідок перерви в господарській діяльності по різних причинах.

Підприємницькі ризики можуть бути обумовлені наступними причинами:

- 1) природними: землетрус, повінь, ураган, удар блискавки, шторм, виверження вулкана й ін.;
- 2) зношуванням основних виробничих фондів;
- 3) помилками персоналу;
- 4) порушенням зобов'язань контрагентами;
- 5) непередбаченими витратами;
- 6) злочинними діями й ін.

- *Фінансові ризики.*

Фінансові ризики виникають у процесі керування фінансами організації. Фінансові ризики бувають валютними (операційний, трансляційний, економічний), процентними (позиційний, портфельний, економічний) і портфельними (систематичний, несистематичний).

Операційний валютний ризик можна визначити як можливість виникнення збитків і недоодержання прибутку в результаті зміни обмінного курсу й впливу його на очікувані доходи від продажу продукції. Зокрема, якщо іноземний інвестор вкладає кошти в будівництво об'єктів з метою продажу або продуктів його переробки споживачам, то й він недоодержить прибуток у результаті зниження курсу валюти стосовно

національної валюти країни - інвестора. Якщо кошти вкладаються в проект, пов'язаний з експортом продукції, то іноземний інвестор програє у випадку зниження курсу країни-імпортера стосовно національної валюти.

Трансляційний валютний ризик виникає при наявності в головній компанії дочірніх компаній або філій за кордоном. Його джерелом є можлива невідповідність між активами й пасивами компанії, переліченими у валютах різних країн. Зниження обмінного курсу країни місцезнаходження філії (або дочірньої компанії) стосовно валюти країни місцезнаходження материнської компанії викликає зменшення її прибутку. Якщо компанія має консолідований баланс, то перерахування активів і пасивів філій або дочірньої компанії у валюту країни материнської компанії приведе до зменшення прибутку (збиткам) у випадку зниження обмінного курсу.

Таким чином, трансляційний валютний ризик виникає в наступних випадках:

- 1) при необхідності загальної оцінки ефективності компанії, включаючи її філії в інших країнах;
- 2) при потребі в складанні консолідованого балансу;
- 3) при необхідності перерахування податків у валюті країни місцезнаходження материнської компанії.

Економічний валютний ризик визначається як імовірність несприятливого впливу змін обмінного курсу на економічне становище компанії. Він виникає, наприклад, у результаті зміни об'єкта товарообігу в країні або цін на засоби виробництва або на готову продукцію, а також внаслідок зміни конкурентоздатності організації. Його вплив може мати й інші джерела, наприклад, урядові міри, викликані падінням курсу національної валюти (штучне стримування росту заробітної плати, обмеження на ходіння іноземних валют, обмін грошей й ін.).

Економічний валютний ризик сильніше всього проявляється в країнах, залежних від імпорту товарів. Якщо, наприклад, виробництво товарів залежить від імпортних компонентів, то зростання курсу іноземної валюти стосовно національного збільшує вартість продукції й знижує конкурентоздатність організації в порівнянні з виробниками аналогічної продукції з вітчизняної сировини. Зростання курсу іноземної валюти стимулює експортно-імпортні виробництва й гнітить залежні від імпорту.

Під *процентними ризиками* розуміється ймовірність виникнення збитків у випадку зміни відсоткових ставок по фінансових ресурсах.

Позиційний процентний ризик виникає, якщо відсотки за користування кредитними ресурсами виплачуються по «плаваючій» ставці. Компанія, що видала кредит або має депозит у банку під «плаваючі» відсотки, зазнає збитків у випадку зниження процентних ставок. Компанія, що одержала кредит по «плаваючій» ставці, навпаки, зазнає збитків у випадку підвищення процентних ставок.

Портфельний відсотковий ризик відображає вплив зміни процентних ставок на вартість фінансових активів, таких, як акції й облігації. При цьому вплив завдається не на окремі види цінних паперів, а на інвестиційний портфель у цілому. Збільшення процентних ставок на основні кредитні ресурси, як правило, зменшує вартість портфеля, і навпаки.

Економічний (структурний) відсотковий ризик пов'язаний із впливом зміни процентних ставок на економічне становище компанії в цілому. Наприклад, якщо конкурентами компанії виступають виробники, що залучають для своєї діяльності більші суми позикових коштів, то конкуренція може підсилитися у випадку зниження процентних ставок. Зростання процентних ставок негативно позначається на активності галузей господарства, зв'язаних з будівництвом. Зміни процентних ставок можуть також вплинути на обмінні курси валют, що, у свою чергу, відіб'ється на діяльності організації.

Портфельні ризики показують вплив різних макро- і мікроекономічних факторів на активи підприємця або інвестора. Портфель активів може складатися з акцій й облігацій, державних цінних паперів, термінових зобов'язань, коштів, страхових полісів, нерухомості й т.д. Окремі фактори ризику можуть впливати на різні види активів. Так званий збалансований (ринковий) портфель у найменшому ступені піддається впливу факторів ризику, серед яких виділяють систематичні й несистематичні ризики.

• *Комерційні ризики*

Комерційні ризики, пов'язані з можливістю недоодержання прибутку або виникнення збитків у процесі проведення торгівельних операцій, можуть проявлятися у вигляді наступних подій:

- 1) неплатоспроможності покупця до моменту оплати товару;
- 2) відмови замовника від оплати продукції;
- 3) зміни цін на продукцію після висновку контракту;
- 4) зниження попиту на продукцію.

• *Страхові ризики.*

Страхові ризики виникають при здійсненні підприємцями й інвесторами діяльності на території інших країн. Дохід від бізнесу може зменшитися у випадку несприятливої зміни політичної або економічної ситуації в країні.

Втрата або зменшення доходу від бізнесу відбувається по різних причинах, серед яких можна виділити:

- 1) зміни політичного ладу країни;
- 2) експропріацію або націоналізацію об'єктів іноземної власності;
- 3) знищення або пошкодження об'єкта власності в результаті воєнних дій, цивільних хвилювань; зміна загальногромадянського й спеціального законодавства (митного, податкового й ін.).

Останнім часом цьому виду ризику у світі приділяється велика увага, що значною мірою обумовлено своєрідним «інвестиційним» бумом, що спостерігався в останнє десятиліття на ринках ряду країн Латинської Америки, Південно-Східної Азії, Східної Європи й СНД. Ці країни характеризуються нестійким політичним положенням, а також процесами переходу до ринкової економіки. Страхові ризики можуть бути трьох видів - соціально-політичні, макроекономічні й мікроекономічні.

Політичні ризики є найважливішою складовою частиною страхових ризиків. Суть їх полягає в можливості недоодержання доходу або втрати власності іноземного підприємця або інвестора внаслідок зміни соціально-політичної ситуації в країні.

Вони можуть проявлятися у вигляді наступних подій:

- 1) змін у валютному законодавстві, які перешкоджають виконанню міжнародних контрактів або репатріації валютного виторгу;
- 2) змін юридичної бази, які утрудняють здійснення підприємницької діяльності;
- 3) націоналізації або експропріації підприємств, створених за участю іноземних інвесторів;
- 4) внесення змін в арбітражне право;
- 5) воєнних дій, громадських хвилювань, масових безладів, що призвели до заподіяння збитку майновим інтересам підприємців, і ін.

7.2 Методичні основи керування ризиками

У системі керування організацією керування ризиками є компонентом підсистеми розробки й реалізації управлінських рішень. Таким чином, керування ризиками здійснюється не заради зниження ризиків, а заради підвищення якості й обґрунтованості управлінських (особливо стратегічних) рішень.

Елементами «входу» процесу розробки рішення можуть бути параметри виниклої проблеми (технічної, екологічної, економічної, політичної, управлінської й ін.), вимоги до рішення проблеми, її комплексному забезпеченню й т.д.

Для того щоб «вихід» був якісним, необхідно забезпечити спочатку якісний «вхід», а потім якісний «процес». Однією з умов забезпечення високої якості «входу» є кількісний вимір параметрів «входу» і зовнішнього середовища, оптимізація числа факторів, що регулюють ці компоненти, тобто зниження рівня невизначеності в системі керування.

На «виході» процесу - конкретні (бажано оптимальні) параметри управлінського рішення. Для підвищення якості «виходу» необхідно, по-перше, неухильно підвищувати якість зовнішнього середовища й, по-друге, забезпечувати висока якість «входу» і самого процесу. Факторами підвищення якості процесу є високий професіоналізм особи, що приймає рішення, наявність необхідних методів і коштів оптимізації параметрів рішення, застосування наукових основ керування.

Елементами процесу розробки й реалізації управлінського рішення є:

- 1) система «предмет праці» (проблема, завдання й т.п.) - «кошти праці» (методики, ЕОМ і т.п.) - «жива праця» (виконавець, відділ і т.п.), компоненти якого з'єднані в просторі й часі;
- 2) інформація;
- 3) методи аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації, оцінки ефективності й ін.;
- 4) наукові основи розробки й реалізації управлінських рішень (економічні закони, закони організації, наукові підходи й принципи);
- 5) система керування ризиками як одне з найважливіших умов ефективного розвитку економіки по інноваційному шляху.

Процес розробки й реалізації управлінського рішення варто забезпечувати відповідними нормативно-методичними документами, матеріально-технічними, фінансовими, трудовими й інформаційними

ресурсами. Для досягнення високої якості процесу необхідно, щоб компоненти, що забезпечують, теж були високої якості.

Можна виділити наступні функції керування ризиками:

- маркетинг;
- оптимізація ринку;
- планування робіт з керування ризиками;
- організація виконання плану;
- облік і контроль;
- мотивація досягнення високих результатів;
- регулювання процесу керування ризиками.

Економічні питання керування ризиком включають наступні моменти:

- 1) дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів ризику;
- 2) аналіз професіоналізму суб'єкта ризику;
- 3) аналіз параметрів об'єкта ризику;
- 4) розробку пропозицій щодо поліпшення параметрів об'єкту й суб'єкту ризику;
- 5) економічне обґрунтування ефективності робіт з керування ризиком;
- 6) стимулювання досягнення високих результатів.

До організаційних питань керування ризиками належать:

- 1) формулювання принципів організації керування ризиками;
- 2) розробка організаційної структури керування ризиками;
- 3) вибір моделей керування ризиками;
- 4) збір, узагальнення й переробка інформації;
- 5) захист результатів оптимізації ризиків на вченому (технічному) раді;
- 6) коректування матеріалів і здача їх замовникові.

Принципи організації керування ризиками включають:

- правову регламентацію керування ризиками шляхом створення єдиного федерального нормативно-методичного документа по ризиках. По великих федеральних об'єктах важливо не тільки економічно обґрунтувати й оптимізувати ризик, але й розділити його між учасниками інноваційного проекту або іншого об'єкта;
- забезпечення високого наукового рівня процесу керування ризиками шляхом аналізу дії економічних законів функціонування ринкових відносин і законів організації, наукових підходів і принципів;

- забезпечення адаптивності управлінських процесів до змін факторів зовнішнього й внутрішнього середовища;
- забезпечення порівнянності альтернативних варіантів управлінських рішень;
- автоматизацію керування;
- регламентацію процесів;
- виконання принципів раціональної організації управлінських і виробничих процесів;
- оптимізацію ризиків.

Моніторинг й аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів ризику.

Моніторинг - безперервне спостереження за параметрами об'єкта з метою контролю їхнього дотримання. Зовнішні фактори ризику підрозділяються на фактори макросередовища, інфраструктури регіону й мікросередовища організації. До факторів макросередовища відносяться міжнародні, політичні, економічні, соціально-демографічні, правові, екологічні, науково-технічні й культурні.

Фактори інфраструктури регіону (мезосфери) включають ринкову інфраструктуру, моніторинг навколишнього природного середовища, освіту й науку, охорону здоров'я, культуру, торгівлю, громадське харчування, транспорт і зв'язок, будівництво, житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування населення, промисловість. Кожен з перерахованих факторів характеризується рядом показників, якими варто управляти (проведення моніторингу, аналізу, оптимізації й т.д.).

Так, галузь освіти й науки можна характеризувати такими конкретними показниками:

- 1) як фондоозброєність працівників цієї сфери (вчителів, викладачів вузів, вчених);
- 2) конкурентоздатність товарів даної сфери на зовнішньому й внутрішньому ринках (мова йде про конкурентоздатність фахівців, випускників навчальних закладів і менеджерів, елементів основних виробничих фондів, технологій, наукової продукції й т.д.);
- 3) прогресивність наукового устаткування й технологій, їхній вік;
- 4) соціальна забезпеченість працівників утворення й науки;
- 5) середня заробітна плата працівників даної сфери;
- 6) плинність робочої сили, еміграція працівників та ін.

Зв'язок між абсолютними й відносними показниками ефективності, конкурентоздатності й стабільності функціонування кожної сфери з рівнем

ризиків очевидна. Чим краще ці показники по факторах макросфери, інфраструктури регіону (міста) і мікросередовища організації (об'єкта), тим менше рівень ризику. Для підвищення якості керування ризиками рекомендується встановлювати кількісні кореляційні (парні) залежності між найважливішими показниками сфер (факторів) зовнішнього середовища об'єкта й рівнем ризику.

До факторів мікросередовища організації відносяться постачальники (вхід системи) і їхні конкуренти, контактні аудиторії (засоби масової інформації, групи сприяння, громадські організації, що контролюють органи й ін.), маркетингові посередники на вході й виході системи, місцеві органи влади.

До внутрішніх факторів ризику відносяться невідповідності, низька надійність, непропорційність, слабкість окремих компонентів системи керування організацією, її виробничої й організаційної структури, елементів функціональних видів маркетингу й менеджменту. Інакше кажучи, до внутрішніх факторів ризику ставляться слабкі сторони організації.

Відповідно до системного підходу спочатку рекомендується аналізувати зовнішні фактори ризику й тільки потім - внутрішні. Чому доцільний такий порядок аналізу ризику? Серед зовнішніх факторів ризику можуть бути непереборні в поточний час й у перспективі негативні фактори, які роблять безглуздими зусилля по зниженню внутрішніх ризиків. Можна витратити величезні кошти на зниження внутрішніх ризиків й одержати нульовий результат, якщо зовнішні фактори ризику є непереборними. Перш ніж інвестувати в проект, розвиток об'єкта, необхідно вивчити зовнішнє оточення цього об'єкта. Наявність непереборних зовнішніх факторів ризику робить безглуздим інвестування в розвиток даного об'єкта. На жаль, на практиці, дотримуючись усталеного поняття, що система - це сукупність взаємозалежних елементів, аналіз інвестиційної ситуації починають із внутрішньої, а не із зовнішнього середовища. Витративши величезні кошти на розвиток самої системи, на другому етапі - етапі аналізу факторів зовнішнього середовища - зіштовхуються з непереборними перешкодами (нестійкі інструменти ринкового механізму, нерозвинена інфраструктура й т.д.), що роблять проект безперспективним.

Основними методами аналізу факторів ризику є метод порівняння, індексний, балансовий, метод елімінування, графічний, функціонально-

вартісний, факторний і системний аналіз й ін.

Головна мета аналізу факторів ризику - виявлення «вузьких місць», слабких сторін, непропорційності організаційної структури, виробничих й управлінських процесів у системі, що підвищують ризик інвестицій у її функціонування або розвиток.

Оцінка й оптимізація ризиків.

Кількісну оцінку рівня ризику можна провести з різним ступенем точності розрахунків. Приведемо найбільш спрощений метод оцінки ризиків. На першому етапі рекомендується спробувати виявити залежності між зовнішніми (внутрішніми) факторами й рівнем ризику. Число залежностей визначається повнотою і якістю інформаційного забезпечення системи керування ризиками. Для цих цілей варто будувати кореляційні поля й встановлювати статистичні залежності.

При оцінці й оптимізації ризиків необхідно:

- 1) провести відбір зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, що охоплюють макросередовище, інфраструктуру регіону й мікросередовище організації;
- 2) організувати моніторинг цих факторів;
- 3) проаранжувати фактори з метою відбору найважливіших з них (управляти або здійснювати моніторинг всіх факторів неможливо);
- 4) установити форму зв'язку між факторами й рівнем ризику;
- 5) спробувати встановити кількісні залежності (рівняння регресії) між найважливішими факторами ризику й рівнем ризику;
- 6) визначити еластичність між найважливішими факторами ризику й рівнем ризику інвестицій.

Крім виконання цих досліджень необхідно встановити кількісні залежності між кінцевими показниками проекту (прибуток, прибутковість, ліквідність й ін.) і рівнем ризику.

7.3 Методи зниження ризиків

Метою зниження ризиків є зниження невизначеності в зовнішній середовищі й внутрішній структурі організації, підвищення точності прогнозу кількісних значень факторів ризику. Для цього, з одного боку, необхідно підвищувати точність прогнозів факторів ризику шляхом удосконалювання інформаційного забезпечення керування ризиками (організацією), застосування наукових основ керування (це головне), а з

іншого боку - застосовувати відомі економічні й організаційні методи зниження ризиків. Відзначимо, що спочатку варто підвищувати науковий рівень керування ризиками (не можна забувати, що оптимізований ризик дає прибуток) і тільки потім застосовувати економічні й організаційні методи зниження ризиків.

Без підвищення наукового рівня керування поле допуску прогнозу фактору ризику й соціально-економічних показників буде більшим (50-100% від номіналу й більше), що «розміє» кошти й результати по величезній площі дисперсії й до мінімуму знизять якість керування організацією, інвестиціями, інноваціями й ризиками. На практиці так і виходить. Добре, якщо організації застосовують хоча б 10% рекомендацій з наукового керування. Організації, менеджери, інвестори, економісти намагаються застосовувати економічні й організаційні методи зниження ризиків і підвищення обґрунтованості інвестицій без пророблення джерел - наукового рівня керування. В остаточному підсумку, по генеральній сукупності інноваційних й інвестиційних проєктів у рамках народного господарства виходить негативний результат: ефективність використання ресурсів, конкурентоздатність, якість життя падають.

Усе у всіх сферах діяльності зайняті «лікуванням», тому що за нього споживач змушений платити, а профілактикою, що коштує на порядок дешевше «лікування» (при однаковому результаті), ніхто не бажає займатися. До профілактики в економіці й керуванні ми відносимо стратегічний маркетинг (стратегічна сегментація ринків, прогнозування потреб і цінностей, нормування конкурентоздатності об'єктів, розробка стратегії) і підвищення наукового рівня керування (закони, наукові підходи, принципи, методи, моделі). Однак більшість у владних структурах зайняті поточними справами, «ремонт» застаріваючих неякісних об'єктів, а не створенням наукомісткої конкурентоздатної продукції й т.д.

В економічній літературі виділяють наступні методи зниження ризиків:

1. *Метод розподілу ризиків* між учасниками проєкту, його співвиконавцями, субпідрядниками. Застосовується при великій потенційній ефективності проєкту, очікуванні позитивних зрушень в економіці, але одночасно великої невизначеності поточної й стратегічної ситуації.

2. *Метод диверсифікованості (розподілу) ризиків* шляхом

розподілу інвестицій на різні проекти (за принципом «не клади всі яйця в один кошик»). Цей метод застосовується, якщо в інвестора є кілька об'єктів інвестицій приблизно з однаковим ступенем надійності. Диверсифікованість може стосуватися будь-яких сфер діяльності організації.

3. *Метод локалізації джерел ризику* використовується в тих порівняно рідких випадках, коли вдається досить чітко й конкретно вичленувати й ідентифікувати джерела ризику. Виділивши економічно найнебезпечніший етап або ділянку діяльності, можна зробити його контрольованим й у такий спосіб знизити рівень фінального ризику підприємства. Подібні методи давно застосовують багато великих виробничих компаній (наприклад, при впровадженні інноваційних проектів, освоєнні нових видів продукції, комерційний успіх яких викликає більші сумніви, і т.п.). Для ризикових частин проекту створюються венчурні дочірні фірми за умови допущення їх до науково-виробничого потенціалу материнської компанії.

4. *Метод дисипації ризику* являє собою більш гнучкий інструмент керування ризиками. Один з основних методів дисипації полягає в розподілі загального ризику шляхом об'єднання (з різним ступенем інтеграції) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи. Метод дисипації відрізняється від методу розподілу ризиків тим, що в першому випадку ризик (інвестиції) ділиться зі сторонніми фізичними або юридичними особами, а в другому - з учасниками того самого проекту. Інтеграція може бути вертикальної (або діагональної) - об'єднання декількох підприємств одного підпорядкування або однієї галузі для проведення погодженої цінової політики, поділу зон господарювання, спільних дій проти «піратства» і т.п., або горизонтальної – за послідовністю технологічних переділів, операцій постачання й збуту.

5. *Метод компенсації ризиків* відноситься до методів, що попереджають, керування (керування по збурюванню) шляхом стратегічного планування діяльності організації. Для цього на стадії планування необхідно в планових показниках компенсувати майбутні труднощі й невизначеності шляхом створення резервів.

6. *Метод хеджування* полягає в страхуванні, зниженні ризику втрат, обумовлених несприятливими для організації змінами ринкових цін на товари в порівнянні з тими, які враховувалися при укладанні договору. Суть хеджування полягає в тому, що продавець (покупець) товару укладає

договір на його продаж (покупку) і одночасно здійснює ф'ючерсну угоду (угоду за поточними цінами з передоплатою, але за умови покупки в майбутньому) протилежного характеру, тобто продавець укладає угоду на покупку, а покупець - на продаж товару.

Таким чином, будь-яка зміна ціни приносить продавцям і покупцям програш по одному контракту й виграш - по іншому. Завдяки цьому в цілому вони не терплять збитку від зміни цін на товари, які слід купити або продати в майбутньому.

7.4 Запитання для самоперевірки

1. Перелічіть основні види ризиків.
2. У чому суть економічного ризику?
3. Назвіть принципи організації керування ризиками.
4. Перелічіть фактори мікросередовища.
5. Розкрийте суть методу диверсифікованості ризиків.
6. У чому полягає метод компенсації ризиків?
7. Розкрийте суть хеджування ризиків.

ЛЕКЦІЯ 8 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

План лекції

- 8.1 Сутність відповідальності керівників
- 8.2 Види відповідальності керівників
- 8.3 Запитання для самоперевірки

8.1 Сутність відповідальності керівників

Керівник організації - це особа, що за договором виконує функції органу юридичної особи, реалізуючи тим самим його юридичні права й обов'язки. Він наділяється певним набором повноважень і прав, які нерозривно пов'язані із зобов'язаннями й відповідальністю.

Виходячи із цього, керівник організації одночасно несе відповідальність перед державою, тому що є його громадянином, і як посадова особа. У Цивільному кодексі громадянин «повністю відповідає за своїми обов'язками всім належним йому майном», так і компанія, будучи юридичною особою, абсолютно так само відповідає за своїми обов'язками наявним у неї майном.

У словнику бізнес-термінів дається наступне визначення відповідальності:

«Відповідальність - право й обов'язок відповідати за свої вчинки й дії, взяті на себе зобов'язання».

Приклади різновидів відповідальності:

- 1) офіційна;
- 2) особиста;
- 3) примусова;
- 4) добровільна (відноситься до рис характеру людини, у деяких людей це почуття загострене більш ніж в інших). Це почуття штовхає їх на захист навколишнього середовища, бездомних людей і допомога нужденним.

Обов'язок - якась міра належного поведіння, якому відповідає працівник. Виконуючи свої обов'язки, виявляючи проблеми організації, вирішуючи їх й аналізуючи, згідно укладеному трудовому договору, керівник у результаті одержує моральну й, звичайно, матеріальну винагороду.

8.2 Види відповідальності керівників

У світовій практиці офіційно виділено дві групи відповідальності (табл.2).

Таблиця 2

<i>Технологічна</i>	<i>Гуманітарна</i>
Професійна	Соціальна
Дисципліна	Екологічна
Адміністративна	Партійна
Юридична	Етична
Економічна	Політична
Матеріальна	

Виділені вище групи відповідальності, для їх більш докладного вивчення, були класифіковані за певними критеріями:

Залежно від **рівня** відповідальності може бути:

- міжнародна;
- державна;
- на рівні компанії й підрозділів;
- перед самим собою.

За таким критерієм, як **час** відповідальності, виділяють наступні підвиди:

- відповідальність за результати ухвалених рішень у минулому;
- відповідальність за результати ухваленого рішення в сьогодні;
- відповідальність за майбутні результати ухвалених рішень у майбутньому.

І останній критерій - це збиток, що був викликаний помилковим рішенням (рішеннями):

- відповідальність за істотний збиток (без строку давнини);
- відповідальність за збиток, що має строк давнини 3-5 років. Тепер розглянемо кожен групу відповідальності більш докладно.

I. Технологічна відповідальність.

На самому початку своєї трудової діяльності кожен співробітник повинен бути обов'язково ознайомлений з деякими обов'язковими документами, вони містять у собі посадові інструкції, у яких докладно

викладені основні права, обов'язки, відповідальність, функції співробітника при здійсненні своєї діяльності.

У більшості випадків посадова інструкція керівника містить чотири розділи: 1) загальні положення; 2) обов'язки; 3) права; 4) відповідальність.

У цьому документі визначається **професійна відповідальність** працівника (у рамках компанії), що часто виникає в процесі порушення технології виробничої діяльності. Визначено наступні форми відповідальності за дане порушення:

- 1) стягнення;
- 2) зауваження;
- 3) догана;
- 4) переведення на іншу роботу;
- 5) звільнення.

Коло функцій керівника визначається в локальних актах конкретної організації: її статуті, положеннях, інструкціях, а детальна регламентація прав й обов'язків, умов настання відповідальності керівника здійснюється в трудовому договорі, що укладає з ним.

Дисциплінарна відповідальність настає за недотримання субординації, дисципліни, професійної етики.

Ще одним підвидом технологічної відповідальності є **адміністративна відповідальність** (вид юридичної відповідальності, що визначає зобов'язання суб'єкта перетерплювати позбавлення державно-владного характеру за здійснення адміністративного правопорушення). Регулюється адміністративним і цивільним правом й іншими регламентами. Стягнення на порушника накладає державним співробітником або посадовою особою організації.

До форм адміністративної відповідальності відносять:

- 1) попередження;
- 2) адміністративний арешт;
- 3) конфіскація незаконних предметів та інші.

Юридична відповідальність, як правило, пов'язана з державою, нормами права, обов'язком і протиправним поведінням громадян й їхніх об'єднань. Вона повністю або почасти торкається тих видів відповідальності, які регламентуються ГК.

Формами юридичної відповідальності визнані:

- 1) зауваження;
- 2) виконання запропонованих дій;

- 3) взяття під варту;
- 4) арешт.

Економічна відповідальність розглядається стосовно до юридичної особи (організації) за невиконання або неналежне виконання зобов'язань. Економічні санкції містять примусове заходи, які обмежують деякі економічні сфери, у тому числі економічний бойкот, призупинення дії пільг, заморожування фінансових рахунків, припинення у видачі кредитів й ін. Сплата збитку й збитків проводиться в грошовій або матеріальній формі.

Матеріальна відповідальність у більшості випадків застосовна щодо працівника компанії, тобто фізичної особи за заподіяння компанії майнового або грошового збитку. Непрофесійні дії або недбалість можуть послужити основними причинами цього. Матеріальна відповідальність визначається на основі грошової величини збитку, і підрозділяється на повними або часткову (обмеженими рамками угоди).

II. Гуманітарні види відповідальності.

Соціальна відповідальність характеризує особистість людини поряд з особистісними якостями. Із самого народження природа заклала в людину таку якість, як відповідальність, і дозволила розвинути її за рахунок обліку моральних норм суспільства й отриманого виховання.

Під об'єкти соціальної відповідальності підпадають елементи біологічної, технічної й соціальної системи, що включають відповідальність за технічний стан якого-небудь об'єкта, за підтримку в цілості тваринного й рослинного світів на територіальній ділянці, закріпленій за ним, за роботу групи людей або колективу, що підпорядковуються йому й т.д.

Соціальна й екологічна відповідальність реалізуються у формі зауваження, негативної думки про керівника, заяви про некомпетентність людини в його посаді за суспільними або екологічними поглядами.

Соціальна відповідальність - це відповідальність за соціальне середовище, що формується, моральний клімат і моральність суспільства. Це відповідальність перед сьогоденням і майбутнім. Тому, усвідомлюючи свою суспільну роль, компанії як соціально відповідальні суб'єкти повинні сьогодні діяти таким чином, щоб не спричинити соціальний вибух у майбутньому.

Соціальна відповідальність підрозділяється на три групи:

- індивідуальну;

- групову;
- суспільну.

Соціальна роль керівника виходить з того, що він є офіційною особою організації. Говорячи про соціальну роль фірми (підприємства), ми розуміємо під цим значення конкретних управлінських рішень, прийнятих керівництвом організації.

Виходячи з кінцевого аналізу й заснованих на ньому результатів ця відповідальність здійснюється в напрямку ходу виконуваних рішень. Вона виконується в певних справах компанії й керівника, скоординованих для створення такого рівня життєзабезпечення своїх працівників, членів їхніх родин і соціально незахищених груп населення, при якому вони будуть почувати себе комфортно й захищено.

Таким чином, допомога може приймати як непряме, так і пряме вираження:

- пряме - різні форми моральної підтримки, безкоштовні продукти, спеціальні умови для надходження дитяч-сиріт, організація нічлігу для бездомних, забезпечення дітей з неблагополучних родин шкільними приналежностями й т.д.;

- непряме - внески в благодійні фонди.

Часто компанії не вважають потрібним приділяти належну увагу соціальній відповідальності, ставлячи добробут своєї компанії на перше місце. Відношення до соціальної відповідальності простежується ниткою через її статутні документи (місія, цілі компанії). Вищий ступінь прояву даного виду відповідальності - це досягнення максимального рівня задоволеності персоналу й клієнтів, на відміну від досягнення максимального рівня прибутку засновників, що характеризує низький ступінь відповідальності.

Питання про те, як активізувати соціальну відповідальність, розглядаються в багатьох країнах, першими цим питанням велику увагу приділили дослідники зі США і Японії. На сьогоднішній день визначений перелік мотивів, які можуть посприяти активізації соціальної відповідальності компанії/керівника/фахівців. До них відносяться:

- борг по виконанню передвиборчих обіцянок;
- бажання підвищити рівень добробуту й задоволеності своїх працівників;
- страх громадських осудів і критики;
- підвищення іміджу;

- кар'єрне зростання та ін.

Сучасна екологічна обстановка призвела до появи **екологічної відповідальності**.

Конституція України говорить: «Кожен має право на сприятливе навколишнє середовище, достовірну інформацію про її стан і на відшкодування збитку, заподіяного його здоров'ю або майну екологічним правопорушенням».

В 1992 р. ООН розробила Стратегію сталого розвитку (ССР), основним напрямком якої є задоволення потреб нинішнього покоління, зі збереженням цієї ж можливості для майбутніх поколінь.

Також було розроблене певне коло завдань ССР:

- стабілізація екологічної ситуації;
- поширення екологічних методів;
- суворе дотримання ємності екосистем (рівень забруднення атмосфери й т.п.);
- впровадження екологічно чистих і ресурсозберігаючих технологій (безвідхідне виробництво).

«Greenpeace» й інші міжнародні екологічні організації виділили принципи у рамках ССР:

- господарська діяльність не може бути виправдана, у тому випадку, якщо збиток викликуваної діяльності більше її вигоди;
- екологічний збиток повинен бути на мінімально можливому рівні (відповідно до економічних і соціальних факторів).

Показники якості життя (тривалість життя людини, відхилення стану навколишнього середовища встановленої норми, ВВП, обсяг відходів на душу населення й т.д.) характеризують результативність ССР.

Партійна відповідальність настає в тому випадку, якщо діяльність партійного функціонера, у значній мірі розходиться зі статутними документами й діяльністю політичної організації, що представляє її. Даний вид відповідальності реалізується у формі осуду, виключення з партії, висновку з керівного складу партії.

Недотримання етичних норм, що представляють систему загальних цінностей і правил етики, всіма співробітниками/керівником приводить до **етичної відповідальності**.

Контролювання дотримання етичної відповідальності проводиться як самою людиною, так й особою, представленою із зовнішнього середовища, зокрема від колективу, керівників зверху або релігійних ієрархів. Етичні

норми включають кількісні або якісні оцінки. Вони стикаються з ідеологією життя людини, його призначення, оцінки добра й зла в тій або іншій дії, морального боргу перед суспільством і близькими, моральних принципів й ідеалів (як своїх, так і суспільних), у тому числі: шляхетності, ввічливості, витримки, гуманізму, довіри, єдності слова й справи, щирості, правдивості, принциповості, самовладання, скромності. Відповідальність здійснюється в невдоволеннях суспільства керівником, осудах, заяві про некомпетенцію керівника по етичних нормах.

Недбалість, невірні й неправильні дії (щодо затвердженої державної програми) спричиняють *політичну відповідальність*. У більшості випадків, такі порушення позначаються як інакомислення, юридичною мовою – дисидентство, може викликати наступні форми відповідальності: перевибори, відставку, висилку із країни, імпічмент.

8.3 Запитання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю відповідальність.
2. У чому суть професійної відповідальності керівників?
3. Охарактеризуйте матеріальну відповідальність.
4. Охарактеризуйте соціальну відповідальність.

ВИСНОВКИ

Роль дисципліни «Управлінські рішення» має велике значення у формуванні сучасного менеджера. Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від якості управлінських рішень, що приймаються. Це визначає важливість оволодіння кожним співробітником апарату управління, а тим більше керівниками, теоретичними знаннями щодо розробки та прийняття управлінських рішень.

Навчальний курс «Управлінські рішення» призначений на допомогу студентам для самостійного вивчення цієї дисципліни. У цьому навчальному посібнику представлені відомості про специфіку прийняття управлінських рішень в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Матеріал викладено у логічній послідовності, всі розділи відбивають актуальні питання прийняття управлінських рішень.

Опанувавши викладений у навчальному посібнику матеріал, студенти отримають необхідні знання для подальшої трудової діяльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Боровик М. В. Комунікації та підходи до їх визначення // The scientific heritage. Budapest, Hungary. 2019. N 35. Pp. 2–5.
2. Боровик М. В. Теоретичні засади інформаційно-комунікаційного забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти // Економіка розвитку. 2018. № 1 (85). С. 22–30.
3. Василенко В. О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.
4. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : монографія. Київ : ЦУЛ, 2003. 202 с.
5. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Київ : МАУП, 2004. 504 с.
6. Кузьмін О. Є., Вербницька Г. Л., Мельник О. Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. 212 с.
7. Лепа Р. М., Тимохин В. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві : теорія та практика : монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. 262 с.
8. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : навч. посібник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
9. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. 2-е вид., виправ. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 396 с.
14. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
15. Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень // Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>
16. Пентиліук М. І., Маруніч І. І., Гайдаєнко І. В. Ділове спілкування та культура мовлення: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 224 с.
17. Епіка ділового спілкування: навч. посібник / Гриценко Т. Б. та ін.; за ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д.Іщенко, Т.Ф. Мельничук. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
18. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Імідж організацій, як економічна теорія. Прометей, 2012. С. 164-170. URL: <https://core.ac.uk/reader/324249870>
19. Кіаран Волш. Ключові показники менеджменту: навч. посібник. 2019. 288 с.

Навчальне електронне видання

Козловцева Валентина Анатоліївна

КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Конспект лекцій

Видавець і виготовлювач

Одеський державний екологічний університет

вул. Львівська, 15, м. Одеса, 65016

тел./факс: (0482) 32-67-35

E-mail: info@odeku.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 5242 від 08.11.2016