

УДК 334.02

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>**Шульга О.А.**

доктор економічних наук, доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета дослідження – розглянути методи та моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності цього процесу. Актуальність теми зумовлена тим, що адаптація підприємств до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища є одним із головних завдань забезпечення стійкого розвитку економіки у цілому. Аби цього досягнути, під час прийняття управлінських рішень потрібно використовувати підходи, які врахували б максимальну кількість чинників, що впливають на поведінку підприємств. У ході дослідження використовувалися системний підхід, монографічний метод, методи узагальнення, дедукції та індукції, абстрактно-логічний метод та ін. З'ясовано сутність, структуру та етапи процесу прийняття управлінського рішення. Розглянуто методи та моделі прийняття управлінських рішень. Запропоновано заходи щодо вдосконалення технології прийняття управлінських рішень та підвищення їх ефективності. Практична цінність статті полягає у тому, що запропоновані заходи щодо вдосконалення організації прийняття управлінських рішень можуть бути застосовані для поліпшення якості роботи вітчизняних підприємств.

Ключові слова: методи, моделі, підходи, прийняття управлінських рішень, управління.

Постановка проблеми. Адаптація підприємств до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища є одним із головних завдань забезпечення стійкого розвитку економіки у цілому. Однак ризик і невизначеність є іманентно властивими процесу підприємницької діяльності. У зв'язку із цим фактично неможливо з високим рівнем точності побудувати прогноз щодо розвитку ключових ринкових чинників, що здійснюють безпосередній вплив на функціонування суб'єктів господарювання. Через це під час прийняття управлінських рішень потрібно використовувати підходи, які врахували б максимальну кількість чинників, що впливають на поведінку підприємств. Саме тому важливим завданням є розроблення методичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З'ясуванню теоретичних та практичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень присвячено праці А. Батова, М. Бутко, М. Карпенко, Г. Кіндрацької, М. Мальованої, Я. Рудик, І. Нестеренко, Є. Семченко, В. Федяй та ін. Однак залишаються недостатньо розробленими питання методологічного характеру забезпечення прийняття управлінських рішень.

Постановка завдання. Мета дослідження – розглянути методи і моделі обґрунтування та прийняття управлінських рішень і розробити пропозиції щодо підвищення ефективності цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення ґрунтується на знанні об'єктивних

закономірностей функціонування керованої системи і містить у собі систему цілеспрямованих, логічних, послідовних, взаємопов'язаних управлінських дій, які забезпечують вироблення, прийняття і організацію виконання рішення, що гарантує досягнення запланованої мети. Процес вироблення, прийняття, організації виконання та реалізації управлінського рішення відображає зміст та сутність управління. Тобто управлінське рішення є результатом творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів та засобів її вирішення згідно із ціллю системи менеджменту. Відповідно до цього, його можна розглядати як основний зміст процесу управління та важливий інструмент системного підходу до діяльності будь-якого підприємства.

Структура управлінського рішення включає суб'єкт та об'єкт управлінського рішення [4, с. 21]:

1. Суб'єкт управлінського рішення – керівник (начальник) організації або підрозділу, який ініціює вироблення, прийняття, організацію виконання управлінського рішення. Суб'єкт управлінського рішення може бути представлений окремою людиною або групою людей, які характеризуються певним статусом (сукупністю прав і обов'язків) та рангом.

2. Об'єкт управлінського рішення – керовані, підлеглі, які виконують управлінське рішення, і ті, на кого спрямоване управлінське рішення, чий потреби й очікування воно задовольняє. Об'єкт управлінського рішення також може бути пред-

ставлений окремою людиною або групою людей, які характеризуються певним статусом (сукупністю прав і обов'язків) і рангом.

3. Система взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом управлінського рішення.

4. Механізми (важелі) процесу вироблення, прийняття та організації виконання управлінського рішення.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві здійснюється на основі моделювання станів системи та її рухів на основі отриманої релевантної інформації, її перевірки й оцінки. Отримана інформація щодо стану підприємства та аналіз наявної ситуації передусім мають бути спрямовані на виявлення необхідності ухвалення управлінського рішення, тобто потрібно задля задоволення яких-небудь потреб змінювати дійсність, робити певні дії або їх послідовність, щоб привести ситуацію до бажаного стану. У разі коли ситуація виявляється проблемною, починається процес розроблення необхідного управлінського рішення. Порядок дій та обробки отриманої інформації у такій ситуації формується залежно від стану системи і сформованих умов.

На процес прийняття рішень впливають такі чинники [4, с. 26]:

1) особистісні оцінки менеджера (суб'єктивна думка менеджера про пріоритетність завдань, наприклад акцент на економічні, а не соціальні проблеми);

2) ризик та невизначеність (чинники зовнішнього середовища, можливості зниження невизначеності);

3) час (потрібен певний період для визначення успішності прийнятого рішення);

4) вартість інформації (витрати на інформацію мають перекиватися доходами від її використання і впровадження);

5) взаємозв'язок управлінських рішень.

Процес прийняття управлінського рішення складається з трьох стадій:

1) підготовки рішення (проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макrorівні, який включає пошук, збір та обробку релевантної інформації, а також виявляються проблеми, які вимагають вирішення);

2) прийняття рішення (здійснюються розроблення та оцінка альтернативних рішень та дій, яка проводиться на основі розрахунків; проводиться відбір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір та прийняття найкращого рішення);

3) реалізації рішення (уживаються заходи для конкретизації управлінського рішення та доведення його до виконавців, здійснюється контроль за процесом його виконання, вносяться необхідні зміни та оцінюється отриманий результат від виконання управлінського рішення. Кожне рішення має свій конкретний результат, тому загальною

метою управлінської діяльності є знаходження таких методів, форм, засобів та інструментів, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах).

Таким чином, управлінське рішення є сукупним результатом творчого процесу керуючої системи та дій об'єкта управління, спрямованих на вирішення конкретної ситуації, зумовленої функціонуючою системою. Воно визначає, які дії необхідно зробити у фактичних або прогнозованих умовах. Особливу увагу слід при цьому звернути на зовнішнє середовище підприємства.

Ефективне прийняття управлінських рішень досягається шляхом використання різноманітних методів і моделей прийняття рішень. Методи прийняття управлінських рішень є сукупністю розумових та практичних операцій, що використовуються для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації, розроблення варіантів розв'язання проблеми, вибору оптимального рішення й організації його виконання. Зазвичай виділяють два підходи до дослідження процесу прийняття рішень: нормативний та дескриптивний. У першому випадку вчені будують теорію на вивченні формалізованих методів (переважно математичних моделей), а у другому – на основі вивчення психології процесу прийняття рішень. При цьому обидва підходи є необхідними і взаємодоповнюючими.

В основі процесу прийняття рішення лежить процедура вибору, яка передбачає наявність безлічі варіантів рішення. Вибір єдиного рішення повністю покладається на людину, досвід і судження якої є вирішальними. Процес вироблення управлінського рішення може здійснюватися на основі двох підходів:

1) від фактів до узагальнення. Особа, що приймає рішення, спочатку спостерігає факти, виявляє, збирає та систематизує їх, щоб зрозуміти та оцінити проблему, потім виводить узагальнення щодо реальної поведінки об'єкта управління. У цьому разі перехід від фактів до узагальнень здійснюється за допомогою індукції;

2) від гіпотези до фактів (метод дедукції). Використовуючи метод дедукції, особа, що приймає рішення, висуває гіпотезу про причини виникнення тієї чи іншої проблеми. Потім ця гіпотеза перевіряється систематично і багаторазовим вивченням відповідних факторів.

Усі методи, які можуть бути використані під час розроблення управлінських рішень за ознакою формалізації використовуваного апарату, можна поділити на три групи:

1. Формальні методи. Вони дають змогу виявити закономірності розвитку та взаємозв'язку характеристик досліджуваних об'єктів за допомогою апарату математичної статистики. Використання статистичних методів допускається під час прийняття

рішень на період, що не перевищує тривалості еволюційного циклу того чи іншого об'єкта аналізу. Прийнято вважати, що формальні (статистичні) методи можуть використовуватися, головним чином, у короткостроковому (рік) і середньостроковому (3–5 років) періодах, хоча для великомасштабних об'єктів вони можуть застосовуватися і в більш тривалому (10–15 років) періоді.

2. Евристичні методи, які включають метод аналогій та імітаційного моделювання. Метод аналогій спрямований на те, щоб виявити спільне у закономірностях розвитку різних процесів і на цій підставі будувати прогнози. Імітаційне моделювання полягає, перш за все, у конструюванні моделі, яка описує об'єкти і процеси за важливими, але не за всіма показниками (наприклад, за часом роботи, інтенсивністю). Далі відбувається перебирання великого числа можливих варіантів і вибір серед них найбільш прийнятних із погляду особи, що приймає рішення. Таким чином, за допомогою імітації може бути знайдено рішення складних проблем, тоді як класичні оптимізаційні моделі дають змогу отримати оптимальні рішення тільки для простих проблем.

3. Метод експертних оцінок, заснований на використанні знань, думок, досвіду фахівців (експертів) для вирішення широкого кола питань. Він використовується тоді, коли формальні методи не можуть дати відповіді на поставлене запитання, оскільки ще не є зрозумілими залежності між процесами та явищами, а іноді і сутність самої проблеми. Тільки у поєднанні зі статистичними методами і методами моделювання цей метод дає високі результати.

У загальному вигляді модель обґрунтування і прийняття управлінських рішень є спрощеним зображенням конкретної управлінської ситуації. Існують три типи моделей, що використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень:

1) фізична модель, яка представляє те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису чи об'єкта системи;

2) аналогова модель, яка представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Зокрема, це може бути організаційна схема, яка є простішим й ефективнішим способом сприйняття та прояву складних взаємозв'язків структури великого підприємства;

3) математична модель, у якій використовуються символи для опису або властивостей характеристик або об'єкта події.

Побудова моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень є процесом, до основних етапів якого належать [3, с. 18]:

– постановка завдання;

– побудова самої моделі. Розробник повинен визначити основні цілі моделі, вихідні дані, яка

інформація потрібна і яку інформацію передбачається отримати у процесі використання моделі;

– перевірка моделі на ймовірність. Одним з аспектів перевірки є визначення ступеня відповідності моделі реальній проблемній ситуації. Другим аспектом перевірки моделі є встановлення міри корисності інформації для прийняття ефективних управлінських рішень;

– використання моделі, тобто впровадження моделі на практиці;

– відновлення моделі, що відбувається за зміни вихідних даних.

Ефективність моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень може бути знижена під впливом недостовірних вихідних припущень та передумов, а також інформаційних обмежень.

Класичні оптимізаційні моделі прийняття рішень побудовані так, щоб можна було використовувати математичний алгоритм і отримати оптимальну практичну рекомендацію. Проте отримані у результаті рекомендації часто втрачають практичну цінність. Разом із тим оптимізаційні моделі мають і суттєві переваги: не допускають логічних помилок, не містять нічого зайвого і зводять проблему до її суті; сприяють вираженню суттєвих взаємозв'язків.

Під час побудови будь-яких моделей управлінських рішень важливо враховувати такі моменти: моделі прийняття рішень можуть лише обмежено відображати дійсність (не стільки через брак даних або недосконалості теорій, скільки через величезне розмаїття явищ та зв'язків реальної дійсності); моделі повинні враховувати об'єктивні обмеження можливостей особи, що приймає рішення у широкому колі інтелектуальних завдань, перш за все, під час виконання складних операцій із перетворення отриманої інформації; моделі повинні враховувати особистісні риси особи, що приймає рішення.

Стосовно стратегічних рішень ці моделі необхідні на тих етапах, коли перевіряється можлива здійсненість знайдених рішень. Щодо тактичних рішень і добре структурованих проблем, то математичні моделі мають вирішальне значення для вибору найкращого рішення.

Із метою оптимізації процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві, на нашу думку, доцільно застосовувати такі заходи: формування необхідних аналітичних оглядів фахівцями департаменту маркетингу та замовлення у маркетингових агенціях звітів про стан ринку, інформацію про конкурентів та ін., якщо це не може бути зроблено фахівцями департаменту маркетингу самого підприємства; формування необхідних аналітичних оглядів фахівцями інших підрозділів залежно від характеру необхідної інформації; розширення переліку використовуваних методів та моделей прийняття управлінських рішень на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; включення до

робочих груп із прийняття рішення співробітників відділів; навчання кадрів інноваційним технологіям прийняття рішень. Водночас із метою вдосконалення процесів розроблення та прийняття управлінських рішень та підвищення їх ефективності рекомендується використовувати наступний алгоритм, який передбачає таку черговість етапів:

1) перший етап – проведення оцінювання правильності постановки проблемної ситуації. На цьому етапі особа, яка приймає рішення, має чітко окреслити мету управлінського рішення та виокремити причини, що спричинили виникнення даної проблеми;

2) другий етап пов'язаний з оцінкою повноти аналізу обмежень та критеріїв для прийняття управлінських рішень;

3) третій етап – оцінка стану розроблення варіантів управлінського рішення. Визначивши перелік обмежень та критеріїв, особа, яка приймає рішення, переходить до переліку та вибору альтернатив;

4) четвертий етап – це оцінка реалізації вирішення проблеми підприємства. Забезпечення ефективного виконання даного етапу залежить насамперед від персоналу організації, на який покладено функції реалізації управлінського рішення. Менеджер повинен визначити, наскільки чітко розподілено обов'язки та наскільки вони зрозумілі працівникам. Важливим моментом є ефективна мотивація персоналу, оскільки від цього залежить ефективність їх роботи з реалізації управлінського рішення;

5) п'ятий етап – оцінка каналів зворотного зв'язку та контролю над виконанням управлінського рішення;

б) шостий етап розробленого алгоритму – це оцінка ефективності результату прийняття рішення та розроблення рекомендацій щодо її підвищення за необхідності. Оцінка ефективності управлінських рішень має проводитися з урахуванням аналізу певних показників усіх бізнес-компонентів діяльності підприємства.

Заходи щодо вдосконалення технології прийняття управлінських рішень здебільшого спрямовані на розвиток професійних якостей менеджерів та інших осіб, які беруть участь у прийнятті рішень. Основна ідея таких заходів полягає у тому, щоб використовувати творчий підхід під час окреслення цілей прийняття управлінського рішення, проводити розгорнутий аналіз проблеми, а також дотримуватися алгоритму прийняття рішень, розглядати якомога більшу кількість альтернатив і використовувати у процесі прийняття управлінських рішень інноваційні моделі та методи. Для підвищення ефективності управлінських рішень необхідним є вдосконалення системи управління, компонентів корпоративної культури та системи контролю за ефективністю процесів прийняття управлінських рішень.

Висновки. Таким чином, для кожного етапу прийняття управлінського рішення розроблено велику кількість методів, які поділяють на формальні, евристичні та методи експертних оцінок. Для прийняття управлінських рішень використовуються фізична, аналогова та математична моделі. Для підвищення ефективності управлінських рішень необхідним є вдосконалення системи управління та контролю за ефективністю процесів прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений. Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019. 88 с.
2. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2001. 242 с.
3. Матійко І.Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і заострення економічної кризи. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 17–23.
4. Петрова О.В. Методология принятия управленческих решений. Москва, 2020. 92 с.
5. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством у сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362–367.

References:

1. Demin G.A. (2019) *Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Management decision-making methods]. Perm: Perm. gos. nats. issled. un-t. (in Russian)
2. Derlou D. (2001) *Klyuchovi upravliniski rishennya. Tekhnolohiya pryunyattya rishen* [Key management decisions. Decision making technology] / Per. z anhl. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)
3. Matiyko I.Yu. (2013) *Optyimizatsiya protsesu pryunyattya upravliniskoho rishennya v umovakh nevyznachenosti i zahostrennya ekonomichnoyi kryzy* [Optimization of the management decision-making process in conditions of uncertainty and exacerbation of the economic crisis]. *Ekonomika i menezhment kultury*, no. 2, pp. 17–23. (in Ukrainian)
4. Petrova O.V. (2020) *Metodologiya prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Methodology for making managerial decisions]. Moscow. (in Russian)
5. Chukhlata Zh.H. (2018) *Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom v suchasnykh umovakh* [Features of strategic management of the enterprise in modern conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 62, pp. 362–367. (in Ukrainian)

METHODICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT DECISION MAKING

The purpose of the study is to consider methods and models of justification and management decisions, and to develop proposals to improve the efficiency of this process. The urgency of the topic is due to the fact that the adaptation of enterprises to changing conditions of the internal and external environment is one of the main tasks of sustainable development of the economy as a whole. To achieve this, management decisions need to use approaches that take into account the maximum number of factors that affect the behavior of domestic enterprises. The study used a systematic approach, monographic method and generalization method – to clarify the nature and features of the process of preparation and decision-making; abstract-logical method, deductions and inductions – for the study of models and methods of managerial decision-making. It is proved that the management decision can be considered as the main content of the management process and an important tool of a systematic approach to the activities of any enterprise. The essence, structure and stages of the management decision-making process are clarified. Factors influencing managerial decisions are identified. These include: personal assessments of the manager, risk and uncertainty, time, cost of information, the relationship of management decisions. It is noted that there are two approaches to the study of the decision-making process: normative and descriptive. In the first case, researchers build a theory on the study of formalized methods, and in the second case – on the basis of studying the psychology of decision-making. Both of these approaches are necessary and complementary. Methods (formal, heuristic and methods of expert assessments) and models (physical, analog and mathematical) of managerial decision making are considered. The effectiveness of the managerial decision-making model may be reduced under the influence of unreliable initial assumptions and assumptions, and information constraints. Measures to improve the technology of managerial decision-making and increase their efficiency are proposed. The practical value of the article is that the proposed measures to improve the organization of management decisions can be used to improve the quality of domestic enterprises.

Key words: *methods, models, approaches, managerial decision making, management.*

JEL classification: B41, C10
