

DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-118-142](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-118-142)

УДК 338.49.47

Сухачова Ольга Олександрівна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Центральноукраїнського інституту розвитку людини
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна».
Кропивницький, Україна.

suhacheva84@gmail.com

ТЕХНОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті наведено суть та основні підходи до розуміння управлінського рішення, розкрито багатогранність управлінського рішення. Визначено що, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій та намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Охарактеризовано основні вимоги до управлінського рішення в процесі управлінської діяльності, а саме, реалістичність, конкретність, інформативність, несуперечливість. Зазначено, що ефективність управління як економічна категорія відображає роль менеджменту в підвищенні ефективності суспільного виробництва. Проаналізовано особливості застосування цих термінів стосовно управлінських рішень, які приймаються на підприємстві. Проведено огляд існуючих технологій розробки та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Для оцінки ефективності управлінських рішень запропонована методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень, яка передбачає обчислення рівня економічної ефективності управлінського рішення, обчислення рівня якості управлінського рішення, обчислення узагальнюючого коефіцієнта наслідків реалізації управлінського рішення. Наочно відображена графічна модель факторного аналізу оцінки управлінських рішень. Доведено, що ефективність управлінського рішення полягає не стільки в його абсолютній правильності, скільки в тому, що завдяки їй воно повинно бути своєчасно, послідовно та якісно реалізовано. Визначено, що якість управлінського рішення розраховується як сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача та забезпечують реальність його реалізації. Наведено приклад прийняття і реалізації якісного та не досить ефективного

управлінського рішення на підприємстві. Обґрунтовано, що якість та ефективність – ці дві ознаки, які повинні завжди бути головним критерієм оцінки розроблених управлінських рішень. Запропоновано технології розробки та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства.

Ключові слова: управлінське рішення; менеджмент підприємств; технології управління діяльністю; альтернативні варіанти; показники оцінки.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства вирішальне значення мають знання та вміння ведення діяльності на новітньому технологічному та менеджерському рівні з високою продуктивністю праці, наданням високоякісних послуг для забезпечення власної надійної ніші на внутрішніх та зовнішніх ринках. Вдосконалення управління на всіх рівнях – величезний резерв підвищення ефективності діяльності підприємства, а якість управління у кінцевому рахунку визначається прийнятими оперативними, плановими та організаційними рішеннями. Підготовку управлінських рішень умовно можна назвати технологією розроблення і прийняття рішень, яка являє собою сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність поглядів щодо етапів процесу розроблення та прийняття управлінських рішень. Так, на думку В. Приймак, процес розроблення і прийняття рішення включає: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; аналіз інформації; формування обмежень і критеріїв вибору; генерування альтернатив; оцінка альтернатив; вибір одного рішення; погодження рішення з органами управління та виконання; виконання рішення [12, с. 184].

А. Виноградська стверджує, що процес прийняття рішення управлінцем відбувається у дев'ять етапів у такій послідовності: знайомство з проблемою або ситуацією; вивчення обставин і формування мети; збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення; розроблення проекту рішення; оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанту; правове оформлення рішення; доведення до виконавців і розроблення заходів із виконання рішення; контроль виконання рішення; підбиття підсумків виконання рішення [2 с. 148].

І. Гевко виділяє такі основні етапи процесу розроблення управлінських рішень: ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; генерування альтернатив; вибір одного рішення; виконання рішення [4, с. 42]. Л. Батаршева і А. Лук'янова зазначають, що процес прийняття управлінських рішень містить сім етапів: визначення проблемної ситуації; аналіз проблемної ситуації; формулювання альтернатив; оцінка альтернатив за критеріями; вибір альтернативи; реалізація прийнятого рішення; контроль виконання, оцінка ефективності і корекція рішення [13, с. 62].

Американські фахівці з менеджменту М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі вважають, що процес формування управлінського рішення повинен складатися з п'яти етапів: дослідження проблеми; формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення; пошук альтернатив; оцінка альтернатив; кінцевий вибір [10, с. 264].

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою дослідження є наукове узагальнення теоретико-методичних основ технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств та обґрунтування практичних рекомендацій щодо її модернізації, з урахуванням особливостей стратегічного планування цього процесу.

Відповідно до зазначеної мети дослідження поставлено такі **завдання**:

- висвітлити теоретичне значення управлінських для підприємств;
- розглянути основні етапи технології розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Реальність управлінського рішення передбачає його здійсненність, тобто не можна приймати нереальні, абстрактні рішення. Такі рішення викликають досаду виконавців і в своїй основі неефективні. Прийняте рішення повинно бути ефективним і відповідати силам та засобам системи (колективу), що його виконує. Вимога конкретності управлінського рішення полягає у чіткому, ясному формулюванні цілей, завдань і шляхів та засобів їх досягнення.

Для розробки, прийняття та оцінки управлінських рішень доцільно використовувати відповідні моделі та методи в залежності від умов діяльності,

а саме: для умов визначеності найбільш ефективними методами будуть методи математичного програмування, статистичні методи та методи прогнозування; для умов ризику та невизначеності – методи стохастичного моделювання, імітаційне моделювання, теорія ігор, теорія масового обслуговування, системний аналіз та евристичні методи. А для комплексної оцінки управлінських рішень доцільно враховувати не тільки ефективність діяльності, але й окремі види ефектів. Для підприємств зв'язку найбільш суттєвими є технічний, ресурсний, економічний та соціально-екологічний ефекти.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення цієї мети та поставлених завдань використовувались такі методи наукових досліджень: теоретичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з теоретико-методологічних питань; питання технології розробки та прийняття управлінських рішень підприємств вирішувалися за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів; дедукції (при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин); індукції (при формуванні загальних висновків щодо проведеного дослідження); абстрактно-логічний метод та метод синтезу (при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження); аналізу (при розробці класифікацій управлінських рішень, вивченні тенденцій управління підприємствами, обробці отриманих результатів).

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH

Узагальнюючи думки науковців щодо технології прийняття і реалізації управлінських рішень, С. Груб'як виділив такі етапи розроблення та прийняття управлінських рішень: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення оцінної системи; діагностика ситуації; розроблення прогнозу розвитку ситуації; генерування альтернативних варіантів рішень; відбір основних варіантів управлінських рішень; розроблення сценаріїв розвитку ситуації; експертна оцінка основних варіантів управлінських дій; колективна експертна оцінка; ухвалення рішення; контроль та оцінка виконання рішення [5, с. 203]. Розглянемо зміст етапів більш детально [5, с. 203–204]. Перших п'ять етапів: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення оцінної системи; діагностика ситуації; розроблення прогнозу розвитку

ситуації є підготовчими під час ухвалення управлінського рішення. На даних етапах проходить отримання, обробка і аналіз кількісної й якісної інформації, необхідної для розроблення і прийняття адекватного рішення.

Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або за допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу «мозкового штурму», так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках. Під час генерування альтернативних варіантів управлінських рішень повною мірою повинні використовуватися інформація про ситуацію прийняття рішення, результати аналізу й оцінки ситуації, результати її діагностики і прогнозу розвитку ситуації за різних альтернативних варіантів можливого розвитку подій.

Після розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень, які представлені у вигляді ідей, концепцій, можливої технологічної послідовності дій, можливих способів реалізації пропонованих рішень, необхідно здійснити попередній аналіз для виключення неконкурентоспроможних варіантів. Під час відбору основних варіантів управлінських рішень необхідно враховувати достатньо високу порівняльну оцінку та відсутність дублювання, щоб спектр альтернативних варіантів рішень, відібраних для більш детального опрацювання, був достатньо повним і разом із тим не надто надмірним.

Наступний етап – розроблення сценаріїв розвитку ситуації. Одним із основних завдань під час розроблення сценарію є визначення факторів, які характеризують ситуацію і тенденції її розвитку, а також визначення альтернативних варіантів динаміки їх змін.

Розроблення сценаріїв розвитку ситуації проводиться переважно з використанням технологій ситуаційного аналізу й експертного оцінювання, що дає можливість враховувати та аналізувати як кількісну, так і якісну інформацію. На етапі експертної оцінки основних варіантів керуючих впливів є вже досить багато інформації про основні альтернативні варіанти управлінських впливів і найбільш імовірні сценарії розвитку ситуації під час їх використання. В окремих випадках відібрані раніше основні альтернативні варіанти управлінських впливів для адекватної порівняльної оцінки потребують детальнішого опрацювання. До цього моменту повинна також бути сформована система оцінювання, яка включає основні фактори що впливають на розвиток ситуації прийняття рішення, оцінку їх порівняльної важливості, шкали для визначення значень факторів під час порівняльної оцінки основних альтернативних варіантів керуючих впливів [12], [8].

Експертизи з порівняльної оцінки альтернативних варіантів керуючих впливів, з одного боку, дають оцінку реалізованості розглянутих впливів і досягнення за їхньою допомогою поставлених цілей, а з іншого – дають змогу проранжувати їх із використанням сформованої оціночної системи відповідно з різним рівнем очікуваного досягнення мети, необхідними витратами ресурсів і найбільш імовірними сценаріями розвитку ситуації. Під час прийняття важливих управлінських рішень доцільно використовувати колективні експертизи, що забезпечують більшу обґрунтованість і, як правило, більшу ефективність прийнятих рішень. Необхідно сформувати експертну комісію, до складу якої увійшли б компетентні фахівці, які мають досвід роботи в ролі експертів, щоб у ній були представлені фахівці за всіма основними аспектами аналізованої проблеми, щоб було забезпечено ефективну взаємодію експертів, якщо це передбачено у технології проведення експертизи. Обробка індивідуальних експертних оцінок для визначення результуючого експертного судження повинна виконуватися за відповідними алгоритмами.

Під час порівняльної оцінки альтернативних варіантів можуть використовуватися спеціально розроблені оціночні системи, особливо у разі багатокритеріального оцінювання. Крім того, розроблення оціночної системи може передбачатися в процесі проведеної експертизи. Колективна експертиза є одним з основних інструментів прийняття важливих управлінських рішень. На етапі прийняття рішень із розроблених варіантів досягнення цілі вибирається найкращий. Аналіз, оцінку і визначення кращого рішення необхідно здійснювати на підставі принципів своєчасності, здійсненності і регуляторності з використанням відомих кількісних методів на основі вибраних критеріїв. Кращим вважається варіант, що дає змогу забезпечити максимальний рівень досягнення мети за мінімальних витрат ресурсів (економічних, фінансових, трудових тощо).

Останнім етапом прийняття управлінського рішення є контроль та оцінка виконання рішення. У процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами. Для оптимальної оцінки слід перевірити ефективність управлінських рішень, наприклад, за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів. При цьому слід ураховувати соціальні та психологічні аспекти проблем, оскільки заходи вдосконалення організації праці, виробництва й управління повинні сприяти не тільки збільшенню виробництва споживчих вартостей, економії живої і уречевленої праці, а й

поліпшенню психологічного клімату, взаємовідносин у колективі, зростанню задоволеності від праці [15, с. 10].

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, але ж прийнятні рішення. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішення, яке вже відоме суб'єктам управління і дало прийнятні результати.

Модель – це представлення об'єкта чи системи ідеї в деякій формі відмінної від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням конкретної життєвої (управлінської) ситуації. Іншими словами, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Існує ряд причин, які зумовлюють використання моделі замість спроб прямого впливу з реальним світом: складність реального світу; експериментування; орієнтація управління на майбутнє. Моделювання – єдиний, до цього часу, систематизований спосіб бачення варіанта майбутнього з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дозволяє їх об'єктивно порівняти [16, с. 198].

Існує три базових типи моделей:

- фізична модель представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису об'єкта системи. Відмінна характеристика фізичної моделі полягає в тому, що в деякому розумінні вона виглядає як цілісність, що моделюється;
- аналогова модель представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить як реальний об'єкт, але таким чином не виглядає;
- математична модель (у цій символічній моделі, використовуються символи для опису властивостей, характеристик чи об'єкта події математичними рівняннями).

Основні етапи процесу побудови моделі – постановка задачі, побудова, перевірка на вірогідність, застосування і відновлення моделі.

Постановка задачі. Перший і найбільш важливий етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, полягає в постановці задачі. Правильне використання математики чи комп'ютера не принесе ніякої користі, якщо сама проблема не буде точно діагностовано.

Побудова моделі. Після правильної постановки задачі наступним етапом процесу передбачена побудова моделі, де перш за все визначається головна мета моделі, яку вихідну чи нормативну інформацію передбачається одержати. Також необхідно визначити яка інформація потрібна для побудови моделі, що задовольняє цим цілям і надає на виході необхідні відомості [15].

Перевірка моделі на адекватність. Після побудови моделі один із аспектів перевірки полягає у визначенні ступеня відповідності моделі реальному об'єкту. Чим краще модель відображає реальний об'єкт, тим вище її потенціал в процесі прийняття оптимального рішення, якщо припустити, що модель не занадто складна у використанні. Перевірка моделі пов'язана із встановленням ступеня, у якому інформація, одержувана за її допомогою дійсно, допомагає керівництву вирішувати проблеми.

Застосування моделі. Після перевірки на адекватність модель готова до використання. Жодну модель науки управління не можна вважати успішно побудованою, доки вона не прийнята, не зрозуміла, і не застосована на практиці. Це здається очевидним, але найчастіше виявляється одним із самих небезпечних моментів побудови.

Відновлення моделі. Навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, майже завжди вона потребуватиме оновлення, бо керівництво може знайти, що форма вихідних даних не ясна, або ж необхідні додаткові дані. Якщо цілі організації змінюються таким чином, що це впливає на прийняття рішень, модель необхідно відповідним чином модифікувати. Аналогічно це стосується змін в зовнішньому оточенні (наприклад, поява нових споживачів або постачальників технологій – може знецінити припущення), у вихідній інформації, на якій ґрунтувалася модель при побудові [18, с. 54].

Підготовка рішення передбачає використання комплексу різноманітних способів та методів. Для того, щоб розробити та обґрунтувати раціональне рішення, необхідно застосовувати такі методи, які б давали можливість передбачити майбутню ситуацію, що складеться у виробництві після прийняття та реалізації того чи іншого управлінського рішення. Існує велика кількість методів, які використовуються для таких цілей. Ці методи можна поділити на кількісні та якісні або евристичні. Але ми зосередимося на класифікації методів в залежності від умов, в яких відбувається розробка певного рішення. Існують умови визначеності, ризику та невизначеності. Відповідно до цього методи розробки та прийняття управлінських рішень можна розділити на методи, за допомогою яких розробляються управлінські рішення в умовах визначеності; методи, якими користуються при розробці

рішень в умовах ризику; та методи, які застосовуються для розробки рішень в умовах невизначеності. Багато вчених у своїх наукових працях згадують про такий поділ методів, але мало хто з них описує ще одну групу методів, які можна назвати комбінованими. Вони можуть використовуватися для розробки управлінських рішень в різних умовах, або за їх допомогою можна дещо змінювати умови, переходячи, наприклад, від умов невизначеності до умов ризику. Під час вивчення проблеми колективного вибору рішень, тобто у випадках, коли рішення приймаються певною кількістю осіб, інтереси яких не збігаються, використовують теорію ігор. При цьому виникає екстремальна задача з кількома цільовими функціями (критеріями). Тому основним питанням колективного вибору рішень є питання про їх оптимальність, тобто питання про те, яке рішення слід визнати оптимальним одночасно за кількома критеріями, що відображають інтереси різних осіб [11, с. 82].

До комбінованих методів розробки та обґрунтування управлінських рішень можна віднести імітаційне моделювання, системний аналіз та певні евристичні методи [9, с. 378].

Імітаційне моделювання використовується у випадках, коли застосування математичних аналітичних моделей недоцільно або є досить складним. Це, зокрема, при визначенні урожайності сільськогосподарських культур, виходу продукції залежно від умов виробництва та наявності ресурсів, а також при оцінці рентабельності тих чи інших заходів. Методи імітаційного моделювання крок за кроком відтворюють функціонування системи. Імітаційне моделювання може допомогти при складанні прогнозів відносно можливої поведінки системи в майбутньому. Кожен із блоків імітаційної моделі являє собою систему алгебраїчних рівнянь, що моделюють перетворення вхідних даних цього блоку та набір підсумкових характеристик.

Імітаційне моделювання має широке коло застосування. За допомогою імітаційних моделей можна відтворити будь-яку реальну ситуацію, як у виробництві, так і у повсякденному житті. Даний вид моделювання дозволяє розв'язувати задачі в будь-яких умовах, як в умовах визначеності, ризику, так і в умовах різної міри невизначеності. Методи імітаційного моделювання дають можливість подавати одні і ті ж задачі у різних варіантах, а також розглядати їх з різних боків по відношенню до ресурсів та інших об'єктивних умов. Цей метод у будь-якому випадку приводить до певного рішення проблеми, хоча, як правило, таке рішення не завжди є оптимальним. Воно просто дає відповідь на поставлене питання. Тому один з напрямів є поєднання імітаційних моделей з оптимізаційним блоком, який використовує результати імітації для знаходження оптимального рішення. При поєднанні імітаційного та оптимізаційного моделювання можна розв'язувати задачі різного виду, навіть

маючи недостатнє інформаційне забезпечення, і отримувати непогані, а, іноді й кращі, раціональні рішення.

Однак певні процеси такі, як настрої людей, відношення до праці, стосунки між людьми не мають кількісного виразу, але вони значно впливають на характер явища, що моделюється. Тому завдання математичних методів полягає не у розробці кінцевого рішення, а у наданні допомоги керівнику при оцінці можливих варіантів дій під час вибору найкращого із можливих. У практиці управління необхідно вирішувати частково формалізовані проблеми з недостатнім інформаційним забезпеченням. У таких випадках будується модель розв'язку, яка враховує велику кількість факторів, і використовується методологія системного аналізу.

Системний аналіз – це так званий синтез ідей і принципів теорії дослідження операцій та методів теорії управління з можливостями сучасної обчислювальної техніки. Будь-які методи системного аналізу опираються на математичний опис факторів, явищ, процесів.

Побудова математичних моделей є основою всього системного аналізу. Це центральний етап дослідження або проектування будь-якої системи. Від якості моделі залежить доля всього подальшого аналізу.

Системний аналіз дає можливість розв'язувати задачі, поєднуючи як кількісні, так і якісні, евристичні методи розробки управлінських рішень. Таке поєднання дозволяє спочатку зробити якісну характеристику проблеми, а потім за допомогою відповідних кількісних методів, яких також може бути декілька, провести необхідний аналіз і прийти до певного рішення, яке, в свою чергу, можна проаналізувати, застосовуючи потрібні евристичні методи. З іншого боку, системний аналіз створює умови для систематизації наявних фактичних даних, тим самим забезпечуючи дослідника необхідною інформацією, якої, як правило, недостатньо для вирішення поставленої проблеми. Системне дослідження може поєднувати не лише кількісні та якісні методи, а окремо, тільки кількісні, або тільки евристичні методи. Це залежить від ситуації та людини, яка проводить аналіз.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують низку методів, до яких належать, зокрема, такі [12]:

1. Методи вивчення проблеми (діагностування). Використовуються методи, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що привели до неї. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства і передбачення, «що буде далі, якщо нічого не

змінювати». Ці методи базуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності.

2. Методи економічного аналізу. Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задач, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (зокрема, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення [12].

До методів економічного аналізу належать:

1. Метод абсолютних, відносних та середніх величин. Абсолютні величини використовують як базу для розрахунку середніх та відносних, відносні – у процесі аналізу динаміки показників, вони характеризують зміну показника у часі, середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників.

2. Метод порівняння ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного. У результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх по підприємству та розроблені заходи їх підвищення.

3. Метод групувань дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки між різними економічними явищами, найсуттєвіші чинники, закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються відповідні таблиці.

4. Індексний метод базується на відносних показниках, які відображають відношення рівня показника до рівня його в минулому або до рівня аналогічного показника, який розглядається як базовий. Він дає змогу розкласти за чинниками відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника та виявити вплив на нього різних чинників.

5. Балансовий метод використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторному аналізі – для перевірки правильності визначення впливу чинників на результативний показник, при цьому загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу усіх чинників.

6. Способи елімінавання (виключення) передбачають виключення впливу всіх чинників, крім одного, вплив якого необхідно визначити. Використовують у факторному аналізі, коли є відповідна залежність між результативним показником і чинниками, що на нього впливають. Є такі форми зв'язку між результативним показником та чинниками впливу: адитивна (результативний показник визначається як сума значень двох чинників); мультиплікативна

(результативний показник визначається як добуток значень чинників); кратна (результативний показник визначається як частка від ділення значень чинників); змішана (поєднує попередні форми).

Визначальну роль у підготовці та обґрунтуванні управлінських рішень відіграють евристичні методи, які являють собою сукупність логічних заходів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способу реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала та фантазію людини. Одним із таких методів є метод експертних оцінок. Суть його полягає у проведенні експертами інтуїтивно-логічного аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та формальною обробкою результатів. Отримана в результаті обробки узагальнена думка експертів приймається як рішення проблеми. Комплексне використання інтуїції, логічного мислення і кількісного оцінювання з їх формальною обробкою дозволяє отримати ефективне рішення проблеми.

До найбільш поширених при експертному оцінюванні методів виміру належать ранжування, парне порівняння, безпосередня оцінка та послідовне порівняння.

Ранжування являє собою процедуру упорядкування об'єктів, яка виконується екпертом. На основі своїх знань і досвіду експерт розміщує об'єкти у переважному порядку, керуючись одним або кількома показниками порівняння. В залежності від виду відносин між об'єктами можливі різні варіанти їх упорядкування. Перевагою ранжування як методу виміру є простота здійснення процедур. Недоліком – практична неможливість упорядкування великої кількості об'єктів.

Парне порівняння являє собою процедуру встановлення переваги об'єктів при порівнянні всіх можливих пар.

Безпосередня оцінка являє собою процедуру надання об'єктам числових значень у шкалі інтервалів. Цей метод може застосовуватися тільки у випадку досить повної інформованості експертів про властивості об'єктів.

Послідовне порівняння являє собою комплексну процедуру виміру, яка включає як ранжування, так і безпосередню оцінку.

Було б неправильно протиставляти евристичні і точні математичні методи аналізу. Евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні і правдоподібні міркування для відшукування варіанту вирішення певної проблеми. Найчастіше евристичні оцінки ґрунтуються на індукції або аналогії. Метод аналогії базується на використанні аналогічних ситуацій в інших рішеннях та галузях.

Для одержання нових ідей може бути корисним метод емпатії, який полягає у ототожненні творчого працівника зі спеціалістом або керівником, що розробляє програму. Завдання полягає в тому, щоб «стати» на місце розробника програми і з цієї позиції подумати, що можна зробити.

До методів пошуку нових ідей належить метод інверсії. Суть його полягає у необхідному свідомому подоланні психологічної інверсії мислення, відмові від попередніх поглядів на проблему з тим, щоб подивитися на неї з нової позиції. Евристичні методи є досить прості і зручні, але вони не є науково обґрунтованими. Їх доцільно застосовувати для якісної характеристики стану виробництва. Ці методи істотно допомагають при вирішенні проблем в умовах невизначеності. Вони створюють умови отримання певної кількості необхідної інформації. Використовуючи таку інформацію, можна відшукати певне рішення, яке не обов'язково є оптимальним. Більше того, призначення евристичних методів не полягає в одержанні оптимальних рішень. Вони створюють лише передумову для розробки раціональних рішень, які знаходяться за допомогою додаткових математичних методів.

В окрему групу евристичних методів розробки рішень виділяються групові евристичні методи. До них належать:

- «розумова атака» (є найпоширенішим із методів групових методів, його сутність полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми незалежно від їх обґрунтованості та здійсненості, без критики пропозицій, аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію);

- «конференція ідей» (відрізняється від методу «розумової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю задля покращення ідеї);

- метод Дельфі (він належить одночасно до експертних методів, використовується за умови, що групу експертів неможливо зібрати разом, полягає в проведенні анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Це багаторівнева процедура, експертам пропонують питання і формулювання відповідей без аргументації; отримані оцінки обробляють із метою одержання середньої і крайньої оцінок; експертам повідомляють результати першого туру, вказуючи оцінки кожного, за відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує; у наступному турі експерти можуть змінити свою оцінку, пояснюючи причини коригування, результати опрацьовують і повідомляють експертам знову; тури повторюють, доки оцінки не стануть стабільними, під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає конфортизм;

ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів оброблення та їхньою аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження [18];

- метод номінальної групової техніки (також відноситься до експертних методів, він побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій, усі члени групи на початковому етапі своє бачення способу розв'язання проблеми викладають письмово, запропоновані варіанти оцінюються усіма (також письмово) методом ранжирування, ідею, що отримала найвищу оцінку, приймають за основу рішення [19].

Загалом в основу експертних методів покладено системність і цілісність знань експертів щодо проблеми чи явища, яке досліджують. Експертні оцінки є особливим видом кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів [19]. Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать, зокрема, метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло [17]. Методи оцінювання ризиків. Вони поділяються на дві групи: якісні та кількісні.

Якісні методи. До них належать, зокрема, метод «дерева рішень» та експертні методи. Метод «дерева рішень» ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних сферах. В основі методу – модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації. Побудову «дерева рішень» здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають усі можливі альтернативи (напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад, освоєння нового продукту) та стани природи (ситуації, на які особа, яка приймає рішення, не може впливати, наприклад, рівень попиту).

2. Визначають вузли рішень (з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та вузли стану природи (у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення). Символ вузла рішень – квадрат, символ вузла природи – коло.

3. Будують «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому показують за їх логічною послідовністю.

4. Розраховують чисту теперішню вартість (NPV) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певної події і вибирають найприйнятніший варіант рішення. Під час використання обох варіантів важливо правильно врахувати міру невизначеності зовнішнього середовища, що впливає на величину NPV. Чим точніше визначена ймовірність настання певного стану природи, тим ближчими до оптимальних будуть вибрані рішення.

Кількісні методи. До них належать, зокрема, такі методи, як аналіз чутливості та метод Монте-Карло.

Аналіз чутливості. Це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистої теперішньої вартості (NPV) за заданої зміни вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах ризику та невизначеності.

Метод передбачає: визначення ключових змінних, які впливають на значення NPV; встановлення аналітичної залежності NPV від ключових змінних; розрахунок базової ситуації – встановлення очікуваного значення NPV за очікуваних значень ключових змінних; зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних; розрахунок нового значення та його зміни у %; розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших із них; критичне значення показника – це значення, за якого чиста теперішня вартість дорівнює нулю ($NPV = 0$); аналіз отриманих результатів і визначення чутливості NPV до зміни вхідних параметрів. Аналіз чутливості простий у практичному використанні, проте має недоліки. Зокрема він розглядає окремий вплив кожної змінної на результуючу величину. Але на практиці часто майже усі змінні впливають на результати реалізації проекту одночасно.

Метод Монте-Карло – один із методів імітаційного моделювання. Сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу чинників моделі. Здійснюється генерування множини можливих комбінацій чинників з урахуванням їх ймовірного розподілу. Кожна комбінація приймається як значення NPV, і в сукупності керівник отримує ймовірний розподіл результатів проекту. Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Перевага зазвичай надається тому рішенню, яке вже суб'єктам управління відоме і дало прийнятні

результати. У загальному вигляді модель являє собою представлення об'єкта чи системи ідеї у деякій формі, відмінній від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням конкретної управлінської ситуації [16].

Ефективна діяльність потребує прийняття та реалізації оптимальних управлінських рішень. Необхідно розробляти та науково обґрунтовувати рішення, щоб потім не витратити додаткових ресурсів та часу на подолання негативних наслідків від їх реалізації. Тому потрібно правильно поєднувати різні методи, які б давали можливість приймати якісні рішення. Таке поєднання повинно включати: методи, що характеризують умови, в яких приймаються рішення, методи, за допомогою яких безпосередньо розробляються і обґрунтовуються рішення, та методи, що дають можливість передбачити майбутню ситуацію, в якій опиниться виробництво після прийняття і реалізації розроблених рішень. У такому випадку можна розробляти та приймати раціональні управлінські рішення, які зумовлюють підвищення ефективності діяльності і створюють умови для безперебійного її функціонування та подальшого розвитку в сучасних ринкових умовах.

Для оцінки ефективності управлінських рішень М. Політило запропоновано методику інтеграційного оцінювання управлінських рішень, яка передбачає [14]:

1) обчислення рівня економічної ефективності управлінського рішення (E_e) за формулою 1:

$$E_e = \frac{P_p}{P_v}, \quad P_p > 0, \quad (1)$$

де: P_p – приріст прибутку, отриманого суб'єктами кооперування після реалізації рішення, тис. грн.;

P_v – приріст витрат суб'єктів кооперування, пов'язаних з формуванням і реалізацією управлінського рішення, тис. грн.;

2) обчислення рівня якості управлінського рішення (J_r) за формулою 2:

$$J_r = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4}{k}, \quad (2)$$

де: x_1 – бальна оцінка виконання цілей управлінських рішень;

x_2 – бальна оцінка узгодженості управлінського рішення з іншими управлінськими рішеннями;

x_3 – бальна оцінка зміни конфліктності в середовищі суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення;

x_4 – бальна оцінка зміни іміджу суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення;

u_1 – коефіцієнт вагомості показника виконання цілей управлінських рішень, частки одиниці;

u_2 – коефіцієнт показника узгодженості управлінського рішення з іншими управлінськими рішеннями, частки одиниці;

u_3 – коефіцієнт вагомості показника конфліктності в середовищі суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення, частки одиниці;

u_4 – коефіцієнт вагомості показника зміни іміджу суб'єктів кооперування внаслідок реалізації рішення, частки одиниці (сума цих коефіцієнтів вагомості дорівнює одиниці);

k – максимальна кількість балів, якою може бути оцінена якість рішень без врахування вагомості окремих складових якості;

3) обчислення узагальнюючого коефіцієнта наслідків реалізації управлінського рішення (E) за формулою 3:

$$E = E_e Z_1 + J_r Z_2, \quad (3)$$

де: E – узагальнюючий коефіцієнт наслідків реалізації управлінського рішення;

Z_1 – вагомість коефіцієнта E_e , частки одиниці;

Z_2 – вагомість коефіцієнта J_r , частки одиниці. $Z_1 + Z_2 = 1$.

Якщо $E_e < 1$, то чим ближче значення E до 1 тим воно оптимальніше, якщо $E_e > 1$, то чим більше значення E тим воно оптимальніше.

За результатами обчислення узагальнюючого коефіцієнта ефективності управлінських рішень, розроблених і реалізованих суб'єктами кооперування доцільно проводити факторний аналіз досягнутого рівня ефективності управлінського рішення. На поданому рисунку наведено графічну модель факторного аналізу оцінки управлінських рішень.

Умовні позначення:

P_1 – кількість джерел отримання прибутку;

P_2 – обсяг витрат суб'єктів кооперування;

P_3 – структура витрат суб'єктів кооперування;

P_4 – умови реалізації готової продукції суб'єктами кооперування;

P_5 – методи оцінювання товарно-матеріальних запасів суб'єктами кооперування тощо;

$x_{1.1}$ – конкретність цілей;

$x_{1.2}$ – альтернативність варіантів щодо вибору способів реалізації встановлених цілей;

$x_{1.3}$ – адекватність критеріїв вибору способів реалізації цілей;

$x_{1.4}$ – ретельність обґрунтування вибору способів реалізації цілей;

$x_{1.5}$ – повнота і своєчасність забезпечення умов для виконання ухвалених рішень;

$x_{1.6}$ – раціональність контролювання і регулювання виконання ухвалених рішень тощо;

$x_{2.1}$ – спосіб узгодження реалізації управлінських рішень іншими управлінськими рішеннями;

$x_{2.2}$ – рівень інформаційного забезпечення суб'єктів залучених до розроблення і реалізації управлінських рішень;

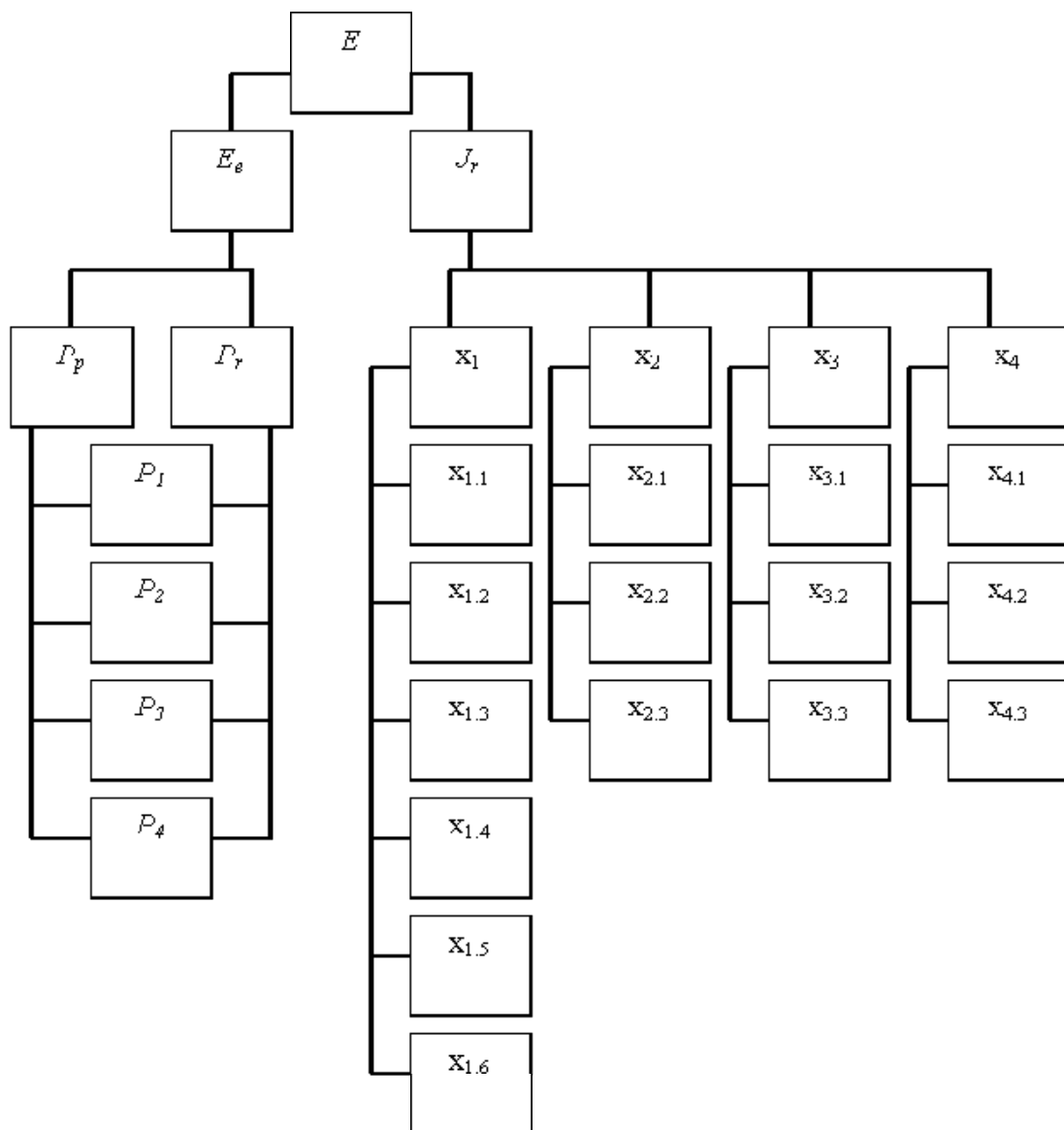


Рис. Модель факторного аналізу оцінки управлінських рішень
Джерело [14]

X_{2.3} – перманентність моніторингу актуальності рішення на різних стадіях його формування і виконання;

X_{3.1} – узгодженість потреб працівників і цілей кооперативного формування;

X_{3.2} – рівень емоційно-психологічної напруги в колективі;

X_{3.3} – поінформованість працівників про очікувані наслідки реалізації управлінських рішень;

X_{4.1} – вплив реалізованих управлінських рішень на екологію;

X_{4.2} – вплив реалізованих управлінських рішень на задоволення інтересів бізнес-партнерів кооперативного формування;

X_{4.3} – вплив реалізованих управлінських рішень на функціонально-якісні вимоги споживачів до продукції кооперативного формування тощо.

Серед способів забезпечення зростання якості управлінських рішень і підвищення рівня їх економічної ефективності доцільно виділити:

- застосування інформаційних систем, що базуються на автоматизованих модулях акумулювання, обробки, зберігання і використання управлінської інформації;

- впровадження в процес вироблення управлінських рішень систем підтримки прийняття колективних рішень;

- використання моделей мотивування суб'єктів кооперативних формувань, які диференційовані за групами працівників, що мають різного характеру потреби, а також за групами працівників, що мають різний рівень професійної підготовки і практичного досвіду;

- комбінування альтернативних методів контролювання етапів формування і виконання рішень у просторі і часі;

- інтегрування використовуваної інформаційної системи управління підприємством у інші локальні і глобальні інформаційні системи шляхом узгодження їхніх форматів даних і налагодження відповідних комунікацій;

- посилення індивідуальної і колективної відповідальності суб'єктів, відповідальних за формування і реалізацію управлінських рішень;

- формування цільових фондів для прискорення створення належних організаційних, матеріально-технічних, інформаційних, фінансових умов, необхідних для виконання ухвалених управлінських рішень;

- дублювання управлінських рішень альтернативними на випадок виникнення аргументів на користь недоцільності їхньої реалізації;

- залучення до обговорення можливих способів реалізації важливих управлінських рішень бізнес-партнерів, споживачів готової продукції, представників громадськості для уникнення проблем, пов'язаних з

екологією, задоволенням споживчих потреб і економічних інтересів бізнес-партнерів тощо [14].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

У дослідженні поглиблено розглянуто розуміння поняття «управлінське рішення підприємств» через уточнення їх сутності для підприємств та упорядковано наукові положення щодо характеристики та змісту моделей і методів розробки та прийняття управлінських рішень підприємств; обґрунтовано особливості технології прийняття управлінських рішень підприємств. Таким чином встановлено, що управлінське рішення підприємств повинно обов'язково відповідати таким вимогам, як своєчасність, цілеспрямованість та ефективність, а процес його розробки та прийняття має відбуватися не тільки на основі аналізу внутрішнього стану підприємства, а також зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

За результатами вивчення особливостей прийняття управлінських рішень для підприємств виявлено, що основними етапи їх розробки є: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення проблеми, формування критеріїв та обмежень, розробка рішень та їх оцінка, вибір рішення та його реалізація, оцінка впливу реалізації рішення на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, оцінка результату реалізації рішення. Проаналізовано основні технології, моделі та методи розробки та прийняття управлінських рішень підприємствами, в результаті чого доходимо висновку, що для розробки, прийняття та оцінки управлінських рішень доцільно використовувати відповідні моделі та методи в залежності від умов діяльності, а саме: для умов визначеності найбільш ефективними методами будуть методи математичного програмування, статистичні методи та методи прогнозування; для умов ризику та невизначеності – методи стохастичного моделювання, імітаційне моделювання, теорія ігор, теорія масового обслуговування. А для комплексної оцінки управлінських рішень доцільно враховувати не тільки ефективність діяльності, але й окремі види ефектів. Для підприємств найбільш суттєвими є технічний, ресурсний, економічний та соціально-екологічний ефекти.

Перспективи подальших досліджень. У перспективах подальших наукових досліджень рекомендовано теоретичні основи прийняття управлінських рішень підприємств зв'язку практично реалізувати на базі конкретних підприємств для подальшого аналізу цього процесу, виявлення тенденцій та оцінки його ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Ю. А. Бондар, Н. І. Легінькова, «Основні аспекти корпоративного управління підприємством», *Інтелект XXI*, № 4, с. 40–44, 2018.
- [2] М. В. Верескун, «Формирование системы управления конкурентоспособностью крупных интегрированных промышленных предприятий», *Основы экономики, управления и права*, № 3(3), с. 55–59, 2012.
- [3] М. Д. Виноградський, *Організація праці менеджера*. Київ, Україна: Кондор, 2003.
- [4] І. Б. Гевко, *Методи прийняття управлінських рішень*. Київ, Україна: Кондор, 2009.
- [5] С. В. Груб'як, «Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень», *Економіка і суспільство*, вип. 11, с. 201–204, 2017.
- [6] О. М. Гуцалюк, «Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства», *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, вип. 20, ч. II, с. 147–151, 2011.
- [7] О. М. Гуцалюк, «Методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства», *Бізнес Інформ*, № 11, с. 200–204, 2012.
- [8] О. Волошенко, «Еколого-орієнтований розвиток підприємств у контексті сталого розвитку», *Sustainable development – scientific debut; Warsaw Management University*, с. 63–72, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/2Db6Gq> Дата звернення: Квіт. 10, 2022.
- [9] Й. С. Завадський, Л. В. Лазоренко, «Аналіз методів розробки та обґрунтування управлінських рішень», у *Проблеми економіки агропромислового комплексу і формування його кадрового потенціалу*, 2000, с. 375–382.
- [10] М. Мескон, М. Альберт, та Ф. Хедоури, *Основы менеджмента*. Москва, Россия: Дело, 1992.
- [11] *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті*, Ф. Ф. Бутинця, М. М. Шигун, Ред. Житомир, Україна: Вид-во ЖДТУ, 2004.
- [12] А. О. Подсолонко, *Менеджмент: теорія і практика*. Київ, Україна: ЦУЛ, 2003.
- [13] В. М. Приймак, *Прийняття управлінських рішень*. Київ, Україна: Атіка, 2008.
- [14] М. П. Політило, «Методика інтеграційного оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування», *Ефективна економіка*, № 2, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/mE9kT2> Дата звернення: Квіт. 10, 2022.
- [15] О. В. Сопільник, *Технологія прийняття управлінських рішень*. Дніпро, Україна: РВВДНУ, 2002.

- [16] *Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров* / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. Київ, Україна: ІРІДУМ, 2006.
- [17] І. С. Фоломкіна, «Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності», *Економіка та управління національним господарством*, № 4(24), с. 481–486, 2013.
- [18] С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, та М. І. Цюцюра, «Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень», *Управління розвитком складних систем*, № 9, с. 50–58, 2012.
- [19] В. В. Яцура, Б. І. Мицик, *Основи менеджменту*. Львів, Україна, 2000.

TECHNOLOGIES OF DEVELOPMENT AND MAKING OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Olha Sukhachova,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management,
Central Ukrainian Institute of Human Development
of the Open International University of Human Development «Ukraine».
Kropyvnytskyi, Ukraine.
suhacheva84@gmail.com

Abstract. The article presents the essence and main approaches to understanding management decisions, reveals the versatility of management decisions. It is determined that the management decision is a certain result of management activities, the result of considerations of actions and intentions, conclusions, discussions, forecasts aimed at achieving management goals. The basic requirements to the administrative decision in the course of administrative activity, namely, realism, concreteness, informativeness, consistency are characterized. It is noteworthy that the effectiveness of management as an economic category reflects the role of management in improving the efficiency of social production. The peculiarities of the application of these terms in relation to management decisions made at the enterprise are analyzed. The review of existing technologies of development and acceptance of administrative decisions in system of management of the enterprise is carried out. To assess the effectiveness of management decisions, a method of integrated evaluation of management decisions is proposed, which involves calculating the level of economic efficiency of management decisions, calculating the level of quality of management decisions, calculating the generalized coefficient of management decisions. The graphic model of the factor analysis of an estimation of administrative decisions is clearly shown. It

is proved that the effectiveness of management decisions is not so much in its absolute correctness, but in the fact that thanks to it it must be timely, consistently and efficiently implemented. It is determined that the quality of management decisions is calculated as a set of decision parameters that satisfy a particular consumer and ensure the reality of its implementation. An example of making and implementing a quality and not very effective management decision at the enterprise is given. It is substantiated that quality and efficiency are these two features that should always be the main criterion for evaluating the developed management decisions. Technologies of development and acceptance of administrative decisions in the management system of the enterprise are offered.

Keywords: management decision; enterprise management; activity management technologies; alternatives; evaluation indicators.

ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Сухачова Ольга Александровна,

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента, Центральноукраинского института
развития человека Открытого международного университета
развития человека «Украина».

Кропивницкий, Украина.

suhacheva84@gmail.com

Аннотация. В статье приведены суть и основные подходы к пониманию управленческого решения, раскрыта многогранность управленческого решения. Определено, что управленческое решение является определенным итогом управленческой деятельности, результатом обсуждений действий и намерений, выводов, обсуждений, прогнозирований, направленных на реализацию целей управления. Охарактеризованы основные требования к управленческому решению в процессе управленческой деятельности, а именно реалистичность, конкретность, информативность, непротиворечивость. Примечательно, что эффективность управления как экономическая категория отражает роль менеджмента в повышении эффективности общественного производства. Проанализированы особенности применения этих терминов в отношении управленческих решений, принимаемых на предприятии. Проведен обзор существующих технологий разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента предприятия. Для оценки эффективности управленческих решений предложена методика интеграционного оценивания управленческих решений,

предполагающая вычисление уровня экономической эффективности управленческого решения, вычисление уровня качества управленческого решения, вычисление обобщающего коэффициента последствий реализации управленческого решения. Наглядно запечатлена графическая модель факторного анализа оценки управленческих решений. Доказано, что эффективность управленческого решения не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что благодаря ей оно должно быть своевременно, последовательно и качественно реализовано. Определено, что качество управленческого решения рассчитывается как совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретному потребителю и обеспечивающих реальность его реализации. Приведен пример принятия и реализации качественного и недостаточно эффективного управленческого решения на предприятии. Обосновано, что качество и эффективность – это два признака, которые должны всегда являться главным критерием оценки разработанных управленческих решений. Предложены технологии разработки и принятия управленческих решений в системе менеджмента предприятия.

Ключевые слова: управленческое решение; менеджмент предприятий; технологии управления деятельностью; альтернативные варианты; показатели оценки.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Yu. A. Bondar, N. I. Lehinkova, «Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpryemstvom», *Intelekt XXI*, № 4, s. 40–44, 2018.
- [2] M. V. Vereskun, «Formirovanie sistemy upravleniya konkurentosposobnost'yu krupnyh integrirovannyh promyshlennyh predpriyatij», *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava*, № 3(3), s. 55–59, 2012.
- [3] M. D. Vynohradskyi, *Orhanizatsiia pratsi menedzhera*. Kyiv, Ukraina: Kondor, 2003.
- [4] I. B. Hevko, *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen*. Kyiv, Ukraina: Kondor, 2009.
- [5] S. V. Hrubiak, «Suchasni aspekty rozroblennia i pryiniattia upravlinskykh rishen», *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 11, s. 201–204, 2017.
- [6] O. M. Hutsaliuk, «Osoblyvosti rozvytku tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpryemstva», *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 20, ch. II, s. 147–151, 2011.
- [7] O. M. Hutsaliuk, «Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia tekhnolohichnoi zrilosti pidpryemstva», *Biznes Inform*, № 11, s. 200–204, 2012.

- [8] O. Voloshenko, «Ekoloho-oriientovanyi rozvytok pidpryiemstv u konteksti staloho rozvytku», Sustainable development – scientific debut; Warsaw Management University, s. 63–72, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/2Db6Gq> Data zvernennia: Kvit. 10, 2022.
- [9] Y. S. Zavadskiy, L. V. Lazorenko, «Analiz metodiv rozrobky ta obgruntuvannia upravlinskykh rishen», u Problemy ekonomiky ahropromyslovoho kompleksu i formuvannia yoho kadrovoho potentsialu, 2000, s. 375–382.
- [10] M. Meskon, M. Al'bert, ta F. Hedouri, Osnovy menedzhmenta. Moskva, Rossiya: Delo, 1992.
- [11] Modeli i metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti, F. F. Butyntsia, M. M. Shyhun, Red. Zhytomyr, Ukraina: Vyd-vo ZhDTU, 2004.
- [12] A. O. Podsolonko, Menedzhment: teoriia i praktyka. Kyiv, Ukraina: TsUL, 2003.
- [13] V. M. Pryimak, Pryiniattia upravlinskykh rishen. Kyiv, Ukraina: Atika, 2008.
- [14] M. P. Politylo, «Metodyka intehratsiinoho otsiniuvannia upravlinskykh rishen v systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom subiektiv kooperuvannia», Efektyvna ekonomika, № 2, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/mE9kT2> Data zvernennia: Kvit. 10, 2022.
- [15] O. V. Sopilnyk, Tekhnolohiia pryiniattia upravlinskykh rishen. Dnipro, Ukraina: RVVDNU, 2002.
- [16] Upravlenie proektami. Osnovy professional'nyh znaniy i sistema ocenki kompetentnosti proektnykh menedzherov / S. D. Bushuev, N. S. Bushueva. Kyiv, Ukraina: IRIDIUM, 2006.
- [17] I. S. Folomkina, «Osoblyvosti pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti», Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom, № 4(24), s. 481–486, 2013.
- [18] S V. Tsiutsiura, O. V. Kryvoruchko, ta M. I. Tsiutsiura, «Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen», Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, № 9, s. 50–58, 2012.
- [19] V. V. Yatsura, B. I. Mytsyk, Osnovy menedzhmentu. Lviv, Ukraina, 2000.

*Стаття надійшла до редакції
18 квітня 2022 року*