

УДК 658

## Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень

Грубяк С.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій  
Тернопільського національного економічного університету

У статті досліджено сутність управлінських рішень. Проаналізовано основні підходи до процесу розроблення та прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано етапи технології прийняття управлінських рішень. Удосконалено процес поетапного розроблення та прийняття управлінських рішень на підприємстві. Розглянуто зміст запропонованих етапів розроблення та прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** управлінське рішення, технологія, процес, прийняття, розроблення, етапи процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Грубяк С.В. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В статье исследована сущность управленческих решений. Проанализированы основные подходы к процессу разработки и принятия управленческих решений. Обоснованы этапы технологии принятия управленческих решений. Усовершенствован процесс поэтапной разработки и принятия управленческих решений на предприятии. Рассмотрено содержание предложенных этапов разработки и принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** управленческое решение, технология, процесс, принятие, разработка, этапы процесса принятия управленческих решений на предприятиях.

Hrubyak S.V. MODERN ASPECTS OF DEVELOPING AND MAKING MANAGERIAL DECISION

The essence of managerial decisions is explored in the article. The main approaches to the process of development and management of decision making are analyzed. The stages of the technology of making managerial decisions are grounded. The process of phased development and management of decision making at the enterprises has been improved.

**Keywords:** managerial decision, technology, process, adoption, development, stages of process of managerial decision-making at enterprises.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах господарювання неможливо уявити підприємство, яке функціонує без управлінських рішень. Саме від їх ефективності залежать конкурентоспроможність підприємства та можливість його подальшого розвитку, тому питання вдосконалення процесу розроблення і прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасних науці та практиці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою прийняття і реалізації управлінських рішень займалися вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких, як В. Приймак, А. Виноградська, Р. Фатхутдінов, О. Шканова, І. Гевко, Л. Батаршева, А. Лук'янова, М. Мескон, М. Альберт, С. Мосов і багатьох інших. Але, незважаючи на безліч наукових робіт, які торкаються даної проблематики, виявлені напрацювання у даному напрямі потребують систематизації та узагальнення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є конкрети-

зація поетапного розроблення та прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна діяльність будь-яких підприємств та організацій значною мірою залежить від своєчасного вирішення питань, що пов'язані із цілою низкою чинників, які впливають на соціально-економічну систему, тому вирішення даних проблем пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень, від яких залежать якість та ефективність управління підприємством у цілому [1].

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування й оцінки ситуації, вибору й узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [2, с. 21].

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямо-

ваних на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [3, с. 37].

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.

Вітчизняними та зарубіжними вченими пропонуються різні схеми процесу розроблення рішень, які відрізняються між собою мірою деталізації окремих процедур та операцій, але всі вони тією чи іншою мірою включають п'ять етапів, наведених у так званій традиційній схемі (рис. 1).

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 [5].



Рис. 1. Традиційна схема розроблення і реалізації управлінських рішень [4]

А. Виноградська та О. Шканова стверджують, що процес прийняття рішення управління відбувається у дев'ять етапів у такій послідовності: 1) знайомство з проблемою або ситуацією; 2) вивчення обставин і формування мети; 3) збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення; 4) розроблення проекту рішення; 5) оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанту; 6) правове оформлення рішення; 7) доведення до виконавців і розроблення заходів із виконання рішення; 8) контроль виконання рішення; 9) підбиття підсумків виконання рішення [1; 6].

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 [7].

Л. Батаршева і А. Лук'янова зазначають, що процес прийняття управлінських рішень містить сім етапів: 1) визначення проблемної ситуації; 2) аналіз проблемної ситуації; 3) формулювання альтернатив; 4) оцінка альтернатив за критеріями; 5) вибір альтернативи; 6) реалізація прийнятого рішення; 7) контроль виконання, оцінка ефективності і корекція рішення [8].

Американські фахівці з менеджменту М.Х. 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 [9].

С. Мосов і О. Рублюк, узагальнюючи думки відомих учених, виділяють 10 етапів процесу формування управлінських рішень: отримання, обробка й аналіз інформації; встановлення цілі; підготовка загального рішення (розроблення варіантів досягнення цілі); ухвалення загального рішення; конкретизація рішення; постановка завдань підлеглим; вироблення окремих рішень щодо виконання загального рішення; організація діяльності щодо

виконання загального рішення; керівництво (управління) діяльністю щодо виконання загального рішення; контроль [10].

Узагальнюючи думки науковців щодо технології прийняття і реалізації управлінських рішень, вважаємо за доцільне виділити 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.

Розглянемо зміст етапів більш детально. Перших п'ять етапів: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розроблення оцінної системи; діагностика ситуації; розробка прогнозу розвитку ситуації є підготовчими під час розроблення 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 урахувати 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 [4; 5; 7].

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 урахувати 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 [11, с. 10].

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що процес прийняття управлінських рішень є головною передумовою ефективною діяльністю кожного вітчизняного підприємства. Для покращення діяльності підприємств необхідно більше уваги приділяти обґрунтованому поетапному процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві / Є.О. Кіцела [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojofohoefgiehjai/index.html>
2. Фатхутдінов Р.А. Розроблення управлінського рішення / Р.А. Фатхутдінов. – Москва, 1997. – 200 с.
3. Цюцюра С.В. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва / С.В. Цюцюра, М.І. Цюцюра / Зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – 2008. – № 1(25). – С. 36-41.
4. Яремко О.Ф. Методи прийняття управлінських рішень / О.Ф. Яременко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://msn.khnu.km.ua/course/view.php?id=4118>
5. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
6. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
7. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник] / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
8. Психология управления персоналом: [пособие для специалистов, работающих с персоналом] / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.
9. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 492 с.
10. Мосов С., Рублюк О. Формирование и реализация управленческих решений: обоснование базовых принципов и структуры процесса / С. Мосов, О. Рублюк // Персонал. – 2004. – № 8. – С. 70-74.
11. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / О.В. Сопільников. – Д.: РВВДНУ, 2002. – 108 с.