

РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІКА ТА ФІНАНСИ

УДК 373.2.015.31:502

Грицун О. С., ст. IV курсу економічного факультету; науковий керівник – Миськовець Н. П., к.е.н., доцент (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне)

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** У статті розкрито, поняття управлінського рішення. Наведено чинники, що впливають на його прийняття. Проаналізовано діяльність сучасних світових шкіл управління та наведено їх характеристики. Особливу увагу приділено аналізу прийняття та оцінювання управлінських рішень на підприємстві. Визначено який з підходів прийняття управлінського рішення є найефективнішим. Особлива увага приділена інтуїції, як фактору у прийнятті управлінських рішень. Розглянуто поетапно процедуру прийняття управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управлінське рішення, управління, школи управління, прийняття управлінського рішення.*

***Abstract.** The article reveals what is a management decision. The factors influencing its acceptance are resulted. Modern world schools of management are analyzed and their characteristics are given. Particular attention is paid to the analysis of management decision-making and evaluation at the enterprise. It is determined which of the management decision-making approaches is the most effective. Particular attention is paid to intuition as a factor in management decisions. The procedure of making managerial decisions is considered step by step.*

***Key words:** management decision, management, management schools, management decision making.*

Проблематика та особливості механізму розробки основних етапів управлінських рішень у підприємницьких структурах є досить актуальною на нинішньому етапі. Сучасні технології мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка підприємницька організаційна структура, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення, незалежно від сфери діяльності об'єкта управління [1].

Прийняття управлінського рішення є основою управління підприємством, організацією та персоналом. Управлінське рішення – це початковий

і основний момент в організації діяльності кожного керівника. Кожен керівник підприємства, організації повинен чітко розуміти, яке рішення він має прийняти в тій чи тій ситуації, яка виникла на підприємстві.

Поштовхом до прийняття управлінського рішення є необхідність ліквідувати проблему, зменшити її актуальність. Своєчасно прийняте науково-обгрунтоване рішення стимулює виробництво. Несвоєчасне, або слабе прийняте рішення – знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців. Вибір типу і характеру управлінського рішення на підприємстві залежить, насамперед, від фінансової складової, а саме, збільшення надходжень і лише після того враховуються інші фактори. Вищесказане підтверджує, що тема наукового дослідження є доволі актуальною і потрібною.

Фундаментальним дослідженням теорії прийняття рішень присвячені наукові доробки вітчизняних й зарубіжних учених, зокрема, В. Д. Бакуменко, Я. Г. Берсуцький, Д. Дерлоу, А. О. Дегтяр, Р. Л. Кіні, Ю. Г. Лисенко, Л. І. Мельник, М. Мескон, В. Л. Петренко, Х. Райфа, Г. Саймон, Ф. Тейлор, О. Уайт, А. Файоль, Р. А. Фатхутдінов, Н. Г. Чумаченко та ін. Проте, аспекти організації прийняття рішень саме для підприємств та економіки України досліджені недостатньо, оскільки, чинники і стан економіки нашої країни мають здатність змінюватись і потребують подальших досліджень.

Метою статті є дослідження механізму прийняття управлінських рішень на підприємстві, а також визначення найефективнішого підходу для їхньої реалізації.

Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації. Воно повинне розглядатися як результат зв'язку, вид інформації, яка забезпечує нормальне протікання процесу в системі [1].

Інформація на вході системи – економічне завдання, на виході – рішення, яке формується у вигляді управлінської команди для впливу на об'єкт. Рішення, як правило, приймається самим керівником на основі принципу єдиноначальності, але не можна також ігнорувати колегіальність, що є перевіреним засобом вироблення найбільш правильних і обгрунтованих ухвал. Ці два принципи нерозривно пов'язані і не суперечать один одному. Якщо в єдиноначальних органах управління діє принцип персональної відповідальності за виконання прийнятого рішення, то в органах, що працюють на основі колегіальності, до ухвалення рішення застосовується обговорення і їхня підготовка широким колом осіб. Від цих принципів на практиці зустрічаються відступи.

Якщо права єдиноначальника отримує особа негнучка і страждаюча, при цьому нездоровим честолюбством, вона бачить лише одну сторону єдиноначальності, що дозволяє йому командувати, тим самим вона вільно чи мимоволі ігнорує ініціативу підлеглих, відривається від думки колективу, не використовує досвід працівників. Деякі керівники, навпаки, прагнуть погодити будь-які питання на засіданні колегії, хоча вони цілком входять в

одноособову компетенцію цього посадовця. Це веде до зайвої втрати часу, знімає персональну відповідальність за прийняте рішення. Не слід забувати, що велику роль у прийнятті рішень відіграє самостійність. Це означає право кожного працівника на ті чи ті дії в сфері своєї компетенції в межах поставлених завдань, наказів і розпоряджень вищих інстанцій. Тому варто чітко визначити, які рішення можуть прийматися на різних рівнях управління, як керівники повинні контролювати роботу підлеглих їм органів і працівників, не підриваючи водночас їхньої самостійності та ініціативи. Часто керівники нижчої ланки мають тенденцію не брати на себе рішення питань, пов'язаних з ризиком припуститися серйозних помилок. Однак кількість таких помилок може бути зменшена при чіткому визначенні кола завдань, що вимагають попереднього узгодження з вищими органами, кваліфікованим методичним керівництвом, а також дослідження причин помилок, щоб уникнути їх у майбутньому. Таким чином для прийняття ефективних рішень потрібно чітко визначити основну систему моделей прийняття рішень на підприємстві [2].

Розглянемо підходи до алгоритму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, які застосовуються сучасними світовими школами управління, а саме американською, європейською, японською, російською та вітчизняною школами менеджменту (рис 1.) Переважна більшість сучасних науковців пропонують приблизно однаковий набір умовно обов'язкових елементів, які входять до алгоритму прийняття управлінського рішення.

Американська школа менеджменту – стандартний загальновизнаний підхід, представлений класиками зарубіжного менеджменту М. Месконом передбачає наявність таких етапів вирішення проблеми (задачі) – її діагностика, ідентифікація обмежень та критеріїв, визначення альтернативи, оцінка та вибір альтернативи [2, с. 184]. Отже, запропонований підхід наголошує на неперервності низки запропонованих взаємопов'язаних етапів. Природа яких, базується на комплексному виборі та аналізі всіх існуючих альтернатив, необхідних для вирішення задачі або досягненні стратегічних цілей. Тобто управлінський персонал має хвилювати не тільки сам факт прийняття управлінського рішення, а також все, що пов'язано з ним та ефект на виході після його реалізації.

Європейська школа управління дещо відрізняється процедурою прийняття управлінського рішення, зокрема в частині планування та способі контролю самого процесу організації та його реалізації. Схожість американської та європейської моделі обумовлена тим, що обидві мають потребу в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються. Європейці також вважають, що сам «прогрес» повинен служити людині і тільки так [3].

У японській школі управління розроблений власний методичний підхід та стандарти щодо оцінювання ефективності управлінського рішення. Варто зазначити, що японська філософія суттєво відрізняється від надбання сучасної теорії прийняття рішень.



Рис. 1. Сучасні світові школи управління та їх характеристика

Так, прийняття вдалих управлінських рішень передбачає здатність точно оцінювати ситуацію. При цьому особиста вигода, слава або багатство ніколи не повинні впливати на таке прийняття. Вони вважають, що мудре рішення залежить від відкритого, неупередженого бачення, яке не підпадає під вплив упереджень та дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію з точки зору відповідності більш важливим цілям. Рішення не приймається в вакуумі – на кожному етапі передбачається вплив багатьох людей та думка кожного є важливою. Необхідно вивчити багато різних точок зору, що не дозволить стати занадто догматичними у прийнятті управлінських рішень. Необхідно вислухати людей, цінити їх чесноти, але при цьому визначати, коли їх наміри стають недоречними. Таким чином, менеджер має вивчити та вирішити, який із можливих варіантів кращий, або зібрати найкращі ідеї зі всіх планів. Тільки так, він зможе прийняти рішення, яким будуть слідувати його підлеглі. Бізнес буде успішним тільки тоді, коли менеджер зможе використати всі мудрі поради своїх підлеглих. В Японії прийняття управлінського рішення на основі консенсусу – є загальним правилом [4, с. 131–132].

Отже, основною відмінністю від світових шкіл менеджменту японської філософії, у частині прийняття управлінських рішень, є використання колективного способу пошуку альтернативного варіанту прийняття управлінського рішення. Основоположним фактором для підприємства стає якість здібностей менеджера, який вносить свій вклад в межах своїх здібностей та компетентностей в реалізацію загальних цілей.

Російська модель прийняття управлінських рішень є дещо схожою на американську та європейську і передбачає індивідуальний характер прийняття управлінських постанов. Розглянемо особливості формування процесу прийняття управлінського рішення з позиції впливу людського фактору на процесуальну дію. Так, А. Н. Асаулов вважає, що будь-яке управлінське рішення є унікальним, проте процес його формування та реалізації підпорядковується індивідуальній внутрішній логіці, особи яка приймає рішення. Було запропоновано процес прийняття рішення в організації розглядати як функції проблеми, альтернатив і виконання рішень, з включенням впливу особи, яка приймає рішення на всіх стадіях цього процесу. А саме, перша стадія – визнання необхідності рішення (сприйняття та визнання проблеми, інтерпретація і формулювання проблеми, визначення критеріїв успішного вирішення); друга стадія – вироблення рішення (розробка альтернатив, оцінка альтернатив та вибір); третя стадія – виконання рішення (організація виконання рішення, аналіз і контроль виконання рішення, зворотній зв'язок та коректування) [5, с. 15]. Таким чином, особливістю російської моделі прийняття управлінських рішень є наголошення на індивідуального впливу, особи яка приймає рішення.

Українська школа управління – має свої особливості і доповнення до наявних практик визначення процесу прийняття управлінських рішень є виділення сутнісних ознак управлінських рішень Л. І Мельник., уточнив етапи управлінського процесу в сфері інновацій. До них належать: формування управлінського рішення (виявлення проблеми, пов'язаної з розробкою або реалізацією інновацій; аналіз причин виникнення проблеми, наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити проблему у майбутньому; розробка альтернативних управлінських рішень щодо розв'язання проблеми формування або реалізації інновацій і їх аналіз); вибір рішення; ухвалення управлінського рішення (обговорення керівництвом інноваційного проекту вибраного рішення для уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень; документальне оформлення управлінського рішення); реалізація управлінського рішення (доведення рішення до виконавців; створення умов для реалізації рішення; здійснення контролю за процесом реалізації рішення і коригування ходу його виконання; підбиття підсумків виконання рішення і оцінка його результатів) [6]. Отже, особливостями цього підходу є акцент-

тування уваги на необхідності розширення інформаційного та аналітичного інструментарію при визначенні процесу прийняття управлінських рішень, що дасть можливість більш глибоко ідентифікувати симптоми посталої проблеми та провести оцінку ефективності кінцевого результату управлінського рішення.

Одним із підходів, які використовуються в практиці прийняття управлінського рішення є *інтуїція* того, хто задіяний в цьому процесі.

Прийняття управлінських рішень – це трьохетапна процедура. Перший етап – процедура формування особистої впевненості особи, яка приймає рішення; Другий етап – формування готовності взяти на себе особисту відповідальність за позитивні та негативні результати реалізації заходів щодо вирішення проблемної ситуації. Третій етап – вольовий акт переконання прийнятої ним альтернативи дій підвідомчої системи та публічності представлення певного акту [7, с. 8-9]. Отже, одним із популярних підходів є метод орієнтації на особистість та її психологічно-інтуїтивну діяльність.

Отже, процес прийняття управлінських рішень є досить складним і багатограним, який залежить від низки чинників, зокрема, середовища, об'єкта, часових меж, сфер застосування, які можуть змінюватися під впливом як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Проте, вплив людського фактору залишається найбільш вагомим. Таким чином, методологія алгоритму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень – це комплекс заходів, який містить певну кількість етапів, визначених в просторі та часі та залежності від конкретного підприємства і ситуації, адже кожен підхід має свої особливості і переваги.

1. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. Ефективна економіка №8, 2019 р. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 07.02.2020). **2.** Мескон М., Альбер М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. 672 с. **3.** Гулюк Н. В. Сравнительный анализ моделей менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные. *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2016. № 3 (5). С. 10–12. **4.** Мацусита К. Миссия бизнеса. Коносуке Мацусита; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2010. 193 с. **5.** Асаулов А. Н., Грахов В. П., Коваль О. С., Рыбнов Е. И. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве. Под ред. проф. А. Н. Асаулов. СПб.: АНО «ИПЕВ». 2014. 304 с. **6.** Мельник Л. І. Управлінські рішення щодо покращення управління інноваційним процесом на підприємствах. 2005. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/19216/1/43-Melnik-217-229.pdf>. (дата звернення: 09.02.2020). **7.** Мизулин М., Федулов Ю., Юсоф А. Методы принятия управленческих решений. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2014. 340 с.