

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PREPARATION AND ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

У статті розглянуто підходи до дослідження процесу прийняття управлінських рішень та методи обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Визначено етапи побудови моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень. Зазначено, що при побудові будь-яких моделей управлінських рішень варто враховувати такі моменти: моделі прийняття рішень можуть лише обмежено відобразити дійсність 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, при виконанні складних операцій по перетворенню отриманої інформації; моделі повинні враховувати особистісні особливості особи, що приймає рішення. Показано, що для аналізу середовища підприємства використовують різноманітні методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках та виконанні певної послідовності етапів. Зазначено, що для стратегічного аналізу середовища підприємства використовуються статистичні, матричні, експертні та економіко-математичні методи.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, моделі прийняття управлінських рішень, методи прийняття управлінських рішень, підходи до вироблення управлінських рішень, стратегічні зони господарювання, стратегічна позиція підприємства.

The article examines approaches to the study of the management decision-making process and methods of substantiation and management decision-making. Three groups of methods for substantiating and making managerial decisions are distinguished: general scientific – methods of a logical and heuristic nature (observation, experiment, analysis, synthesis, induction and deduction, collective generation of ideas, expert evaluations, etc.); interscientific – methods that are not comprehensive in nature, but are used to analyze a wide range of objects from various fields of activity (extrapolation, interpolation, mathematical statistics, modeling); specific scientific – methods used for one object or field of knowledge. The stages of building a model of substantiation and making management decisions are defined: setting the task; construction of the model itself; checking the model for probability; the use of the model, that is, the implementation of the model in practice; restoration of the model, which occurs when the original data changes. It is noted that when building any models of management decisions, the following points should be taken into account: decision-making models can only reflect reality to a limited extent due to the huge variety of phenomena and connections of real reality; models must take into account the objective limitations of the decision-maker's abilities in a wide range of intellectual tasks, first of all, when performing complex operations to transform the received information; models must take into account the personal characteristics of the decision-maker. It is shown that enterprises use various methods to analyze the environment, most of which are based on expert assessments and the execution of a certain sequence of stages. It is noted that statistical, matrix, expert and economic-mathematical methods are used for strategic analysis of the enterprise environment. It is noted that the formation of an enterprise's strategy is a complex process that contains elements of risk and uncertainty and is constantly under the influence of both positive and negative factors of the enterprise's external and internal environment. The main problem of the process of forming an enterprise strategy is the correct selection of the main alternatives, understanding and taking into account the most important factors and conditions affecting this choice.

**Key words:** strategic analysis, management decision-making models, management decision-making methods, approaches to management decision-making, strategic areas of management, strategic position of the enterprise.

УДК 334.02

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-12>

**Шульга О.А.**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту, публічного управління  
та адміністрування,  
Державний університет  
інтелектуальних технологій і зв'язку

**Shulha OIha**

State University of Intelligent Technologies  
and Telecommunications

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах досягнення конкретних результатів господарської діяльності підприємства неможливе без розуміння природи управлінських рішень, методів їх розробки, прийняття та реалізації. Ефективність діяльності будь-яких господарських систем значною мірою залежить від правильного вибору підходів до процесу прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання методичного забезпечення прийняття управлінських рішень займаються такі вчені, як: М. Білей [1], С. Бреус [2], Д. Дерлоу [3], Є. Семченко [2], І. Матійко [6] та ін. Однак через складність та актуальність цієї проблеми вона вимагає подальшого поглибленого вивчення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є з'ясування теоретико-методичних аспектів підго-

товки і прийняття управлінських рішень на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне прийняття управлінських рішень досягається шляхом використання різноманітних методів і моделей прийняття рішень. У загальному вигляді 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 і організації його виконання.

Зазвичай, виділяють два підходи до дослідження процесу прийняття управлінських рішень: нормативний та дескриптивний. Методи норма-

тивного підходу дозволяють оцінювати проблемну ситуацію, враховувати ресурси та обмеження, аналізувати різні варіанти дій, вибирати з них оптимальні, використовуючи формальні методи, як правило, математичні. Знання дескриптивної (або, як ще її називають, психологічної) теорії прийняття рішень дозволяє краще зрозуміти, як люди роблять свій вибір, які об'єктивні та суб'єктивні чинники впливають на правильність прийнятого ними рішення, які психологічні механізми керують процесом прийняття рішень, яка роль соціального середовища, в якій діє керівник, які механізми групової поведінки.

При цьому обидва підходи до прийняття рішень, як нормативний, так і дескриптивний, є необхідними і доповнюють один одного. Дослідження показують, що без додаткової аналітичної підтримки управлінські рішення приймаються спрощені, а іноді і просто суперечливі. Очевидно, що складні проблеми, що виникають в економіці, політиці, екології, управлінні, технічних системах (для яких характерний високий рівень невизначеності), в принципі не можна сформулювати у вигляді точно поставлених математичних завдань – для цього треба тим чи іншим чином зняти невизначеність. Тому дослідження проблем прийняття рішення в умовах невизначеності не може бути вичерпано тільки формальними методами [3, с. 32].

Під аналітичними методами розуміють повністю або частково формалізовані процедури розробки управлінського рішення, починаючи з формальних моделей лінійного програмування та закінчуючи імітаційним моделюванням, діловими іграми та іншими методами, включають суб'єктивні судження та інтуїцію.

Для застосування кількісних методів дослідження у будь-якій області завжди потрібна математична модель, при побудові якої реальне явище неминуче спрощується, схематизується, і ця модель описується за допомогою того чи іншого математичного апарату. Чим більш вдало підібрана математична модель та чим краще вона відображає характерні риси явища, тим кориснішим є її ефект з використання рекомендацій.

Однак оскільки більшість проблем пов'язано з прийняттям рішення в умовах невизначеності, не завжди вдається побудувати формальну модель пошуку оптимального рішення. Модель найчастіше дозволяє лише звизити безліч допустимих альтернатив у залежності від ступеня невизначеності. 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.

Виділяються три групи методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень:

1) загальнонаукові – методи логічного і евристичного характеру (спостереження, експеримент, аналіз, синтез, індукція і дедукція, колективна генерація ідей, експертні оцінки тощо);

2) інтернаукові – методи, які не мають всеосяжного характеру, але використовуються для аналізу широкого кола об'єктів з різних сфер діяльності (екстраполяція, інтерполяція, математична статистика, моделювання);

3) специфічні наукові – методи, що застосовуються для одного об'єкта або галузі знання.

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 робить узагальнення щодо реальної поведінки об'єкта управління. У цьому випадку перехід від фактів до узагальнення 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, а потім ця гіпотеза перевіряється багаторазовим вивченням відповідних факторів.

Індуктивний і дедуктивний методи не протистоять один одному, а взаємодоповнюють. Усі методи, які можуть бути використані при розробці управлінських рішень за ознакою формалізації використовуюваного апарату можна поділити на три групи: формальні, евристичні та експертні.

Виділяють такі етапи побудови моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень [6, с. 18]:

– першим та найважливішим етапом побудови моделі, який здатен забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, є 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, коли визначається, чи всі важливі компоненти реальної ситуації вбудовані у модель. 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 при зміні вихідних даних.

Ефективність моделі обґрунтування і прийняття управлінських рішень може бути знижена під впливом дії деяких потенційних погрешностей:

– недостовірні вихідні припущення та передумови (в основі будь-якої моделі лежать певні вихідні допущення та передумови);

– інформаційні обмеження.

Варто виділити три найважливіші моменти, які враховуються при побудові будь-яких моделей управлінських рішень:

1. Моделі прийняття рішень можуть лише обмежено відображати дійсність через величезне розмаїття явищ та зв'язків реальної дійсності.

2. Моделі повинні враховувати об'єктивні обмеження можливостей особи, що приймає рішення у широкому колі інтелектуальних завдань, перш за все, при виконанні складних операцій по перетворенню отриманої інформації.

3. Моделі повинні враховувати особистісні особливості особи, що приймає рішення.

Сучасне бізнес-середовище підприємства характеризується високим ступенем динамічності, інформаційної невизначеності та непередбаченості подій і результатів їх діяльності, що вимагає перегляду традиційних підходів до формування конкурентних стратегій. У таких умовах необхідно постійно спостерігати, ідентифікувати та діагностувати компоненти та чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що впливають на прийняття управлінських рішень.

Для аналізу середовища підприємства використовують різноманітні методики, більшість із яких базуються на експертних оцінках та виконанні певної послідовності етапів:

– вибір об'єкта аналізу (підприємство, підрозділ, середовище);

– обґрунтування критеріїв та формування групи експертів;

– розроблення формату для аналізу і його заповнення;

– підготовка результатного формату аналізу та використання у процесі стратегічного й тактичного планування;

– оцінювання результатів виконання запланованих дій.

Сьогодні для стратегічного аналізу середовища підприємства використовується велика кількість різноманітних методів діагностики: статистичні методи, матричні методи, експертні методи, економіко-математичні методи. Між перерахованими методами існує тісний зв'язок та взаємозумовленість. Використання статистичних методів обґрунтування конкурентної стратегії передбачає застосування фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Крім узагальнення даних, використання статистичних методів дає змогу сформулювати логічні висновки та передбачити залежності між змінними.

Економіко-математичні методи обґрунтування конкурентної стратегії доцільно застосовувати для

встановлення кількісної залежності тих або інших об'єктивних та суб'єктивних факторів досліджуваного об'єкта, характер функціональної залежності між якими невизначено.

Матричні методи обґрунтування стратегії передбачають побудову моделей взаємозв'язків, що можуть бути складені на основі будь-яких показників (SLEPT аналіз, SWOT-аналіз, матриці Shell, матриця Boston Consulting Group, матриця «McKincey» – «General Electric»). Найбільш поширеними є двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо.

Поширеним методом аналізу зовнішнього ринкового середовища підприємства є здійснення SLEPT аналізу, який використовується з метою ідентифікації тих чинників макросередовища (соціокультурних, правових, економічних, політико-правових, технологічних), які суттєво впливають або можуть вплинути на майбутню діяльність фірми на ринках [5, с. 52].

SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони внутрішнього середовища, потенційні небезпеки зовнішнього середовища і на основі аналізу виявити наявні можливості для розвитку суб'єкта господарювання. Після проведення SWOT-аналізу роблять оцінку стратегічної позиції підприємства, тобто визначення його стратегічних зон господарювання, їх взаємозв'язку, оточення тощо. Стратегічні зони господарювання – це різні сегменти економічного простору, а їхня сукупність утворить стратегічний портфель компанії. Взаємозв'язок різних стратегічних зон господарювання, розподіл ресурсів між ними, відносини із зовнішнім оточенням і визначають стратегічну позицію підприємства.

Експертні методи обґрунтування стратегії підприємства передбачають узагальнення та статистичну обробку думок висококваліфікованих фахівців відносно майбутніх подій у певній галузі знань. Експерти, спираючись на власний досвід, знання, навички і відповідні матеріали, виносять судження про імовірність виникнення тієї чи іншої події у майбутньому, умови та терміни її настання, послідовність майбутніх подій, про відносну важливість різних чинників, кількісне значення параметрів тощо. Дані, які отримують від експертів, піддають математичній обробці з метою визначення точності прогнозу, оскільки самі експерти, переважно, не використовують математичні моделі при прогнозуванні. До експертних методів слід віднести: інтерв'ю, метод аналітичних експертних оцінок, генерації ідей, прямої групової експертизи, анкетування тощо.

Формування стратегії підприємства – це складний процес, який містить елементи ризику і невизначеності та постійно перебуває під впливом як

позитивних, так і негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Головна проблема процесу формування стратегії підприємства полягає у правильному відборі основних альтернатив, розумінні та врахуванні найважливіших факторів та умов, що впливають на цей вибір.

Процес формування стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність. Її розробка – це процес створення та практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Мета стратегії – це бажаний і доведений результат, досягнутий у межах певного строку при заданих умовах реалізації запланованих дій.

Основними завданнями у розробці стратегії є такі:

- 1) визначення цілей і напрямів діяльності підприємства на ринку;
- 2) координація різних напрямів діяльності підприємства;
- 3) оцінка слабких та сильних сторін підприємства, його ринкових можливостей і загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства, розробка плану маркетингових комунікацій;
- 6) оцінка діяльності підприємства, що передбачає оцінку всіх складових компанії: маркетингу, фінансів, кадрової політики.

Повний процес стратегічного планування включає такі основні етапи: проведення маркетингового аналізу (аналіз попиту та пропозиції, аналіз ринкового середовища); розробка місії; визначення цілей; розробка загальної стратегії (розроблення плану досягнення цілей, в якому передбачені можливості підприємства); визначення механізму контролю.

На стратегічний вибір впливають різні ситуаційні фактори, які можуть складати велику кількість комбінацій та чинити як позитивний, так і негативний вплив. Тому при розробці стратегії варто враховувати ці моменти й одночасно розробляти план і превентивні методи зі скорочення їх негативного впливу. До факторів, що впливають на формування стратегії організації відносяться: фактори, що характеризують ринкову позицію; масштаб діяльності організації; фактор часу; допустимий рівень ризику.

Виділяють такі основні етапи розробки стратегії підприємства: оцінка привабливості ринку, аналіз рівня конкуренції, оцінка попиту, відбір цільових ринків, розробка міжнародної стратегії позиціонування, вибір базової конкурентної стратегії, реалізація та контроль. Тобто стратегія підприємства передбачає визначення основних довгострокових цілей і завдань, узгоджених планів дій і ефективне використання ресурсів, необхідних для їх досягнення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на кожному етапі прийняття управлінського рішення застосовується велика кількість

методів, які можна об'єднати у три групи: формальні, евристичні та методи експертних оцінок. Формувати стратегію необхідно з урахуванням основних цілей компанії, специфіки стратегічних зон господарювання та із фокусом на зовнішнє та внутрішнє середовище. Врахування таких критеріїв сприятиме впровадженню ефективної стратегії, направленої на досягнення мети компанії, підвищення її конкурентної позиції та інвестиційної привабливості на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білей М. В. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 10. С. 71–74.
2. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 117–122.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Пер. з англ. Київ : Всеу-вито, Наукова думка, 2001. 242 с.
4. Івашків І. Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 2. С. 75–80.
5. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
6. Матійко І. Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 2. С. 17–23.

#### REFERENCES:

1. Biley M. V. (2016). Upravlinske rishennya yak forma realizatsiyi orhanizatsiyanoi funktsiyi derzhavnoho upravlinnya [Administrative decision as a form of implementation of the organizational function of state administration]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 10, pp. 71-74. (in Ukrainian)
2. Breus S. V., Semchenko YE. O. (2018). Metody ta modeli pryynyattya upravlinskykh rishen [Methods and models of managerial decision-making]. *Infrastruktura rynku*, vol. 24, pp. 117–122. (in Ukrainian)
3. Derlou D. (2001). Klyuchovi upravlinski rishennya. Tekhnolohiya pryynyattya rishen [Key management decisions. Decision-making technology. Trans]. Per. z anhl. Kyuyiv: Vseuvyto, Naukova dumka, 242 p. (in Ukrainian)
4. Ivashkiv I. R. (2014). Stratehichnyy marketynh ta marketynhova stratehiya: sutnist ta vzayemozvyazok [Strategic marketing and marketing strategy: essence and relationship]. *Nauka y ekonomika*, vol. 2, pp. 75–80. (in Ukrainian)
5. Marmaza O. I. (2015). Stratehichnyy menedzhment [Strategic Management]. Kharkiv: TOV «Planeta-prynt», 103 p. (in Ukrainian)
6. Matiyko I. Yr. (2013). Optymizatsiya protsesu pryynyattya upravlinskoho rishennya v umovakh nevyznachenosti i zahostrennya ekonomichnoyi kryzy [Optimizing the process of management decision-making in conditions of uncertainty and worsening economic crisis]. *Ekonomika i menedzhment kultury*, no. 2, pp. 17–23. (in Ukrainian)