**ЕТАПИ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**STAGES AND METHODS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

Науковий керівник: д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту

Продіус Оксана Іванівна

Здобувач бакалавріату Браткова Богдана Георгіївна

Supervisor: Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management

Prodius Oksana Ivanivna

Bachelor Bratkova Bogdana Georgievna

**Анотація:** досліджено особливості прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Розглянуто основні методи прийняття управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах. Обґрунтовано вплив управлінських рішень на забезпечення стійкості і адаптивності підприємства до швидко змінюваних умов, особливо в умовах невизначеності. Наголошено на необхідності пошуку інноваційних методів та інструментів, які допомагають ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в складних умовах невизначеності.

**Ключові слова:** прийняття управлінських рішень, методи та техніки прийняття рішень, управлінські рішення, підприємство, невизначеність.

**Annotation:** the features of making managerial decisions under conditions of risk and uncertainty are investigated. The main methods of making managerial decisions at the enterprise in modern conditions are considered. The influence of managerial decisions on ensuring the stability and adaptability of the enterprise to rapidly changing conditions, especially in conditions of uncertainty, is substantiated. The need to find innovative methods and tools that help make sound managerial decisions in difficult conditions of uncertainty is emphasized.

**Keywords:** managerial decision-making, methods and techniques of decision-making, managerial decisions, enterprise, uncertainty.

Прийняття рішень є невід'ємною частиною життя кожної людини і ключовим елементом управління підприємством. Головним завданням керівника є прийняття ефективних рішень у всіх сферах діяльності. Кваліфікований управлінець повинен мати можливість швидко ухвалювати правильні рішення, що сприятимуть успіху компанії. Це вимагає постійного процесу прийняття рішень, оскільки вони впливають на всі аспекти управління: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Прийняття управлінських рішень - це процес вибору найбільш ефективної стратегії з кількох альтернатив, які спрямовані на досягнення цілей підприємства. Цей процес складається з кількох етапів: визначення проблеми, аналіз ситуації, формулювання альтернатив, оцінка можливих наслідків, вибір оптимального варіанту та реалізація рішення.

Етапи прийняття рішень представлені на рисунку 1. Розглянемо їх детальніше:

1. Визначення проблеми - керівник з'ясовує суть проблеми, що потребує вирішення, і збирає необхідну інформацію для подальшого аналізу.
2. Аналіз ситуації - вивчення обставини, розуміння їх причини, а також виявлення всіх можливих обмежень та ресурсів.
3. Формулювання альтернатив - керівнику потрібно розробити кілька можливих варіантів дій для вирішення виявленої проблеми.
4. Оцінка альтернатив - проводиться аналіз переваг і недоліків кожного варіанту, а також прогнозуються можливі наслідки та ризики.
5. Вибір найкращого варіанту - обирається найбільш оптимальне рішення.
6. Реалізація рішення - впровадження обраного варіанту, розробляється план дій та здійснюється контроль за його виконанням.

Визначення проблеми

Аналіз ситуації

Формулювання альтернатив

Оцінка альтернатив

Вибір найкращого варіанту

Реалізація рішення

**Рис. 1. Основні етапи процесу прийняття рішень[1]**

Управлінські рішення можуть бути прийняті в двох протилежних умовах: визначеності та невизначеності. Визначеність означає, що учасники процесу прийняття рішення заздалегідь знають приблизні результати всіх можливих альтернативних дій. Невизначеність, навпаки, характеризується відкритістю завдань, коли керівник не має чіткого уявлення про всі чинники, що впливають на об’єкт управління.

Керівник у ситуаціях невизначеності використовує два основні підходи до прийняття рішень:

1) спирається на особисті оцінки, доступну інформацію та власний досвід для оцінки ймовірності певних явищ;

2) розглядає умови як рівні (при високому рівні невизначеності він не прогнозує ймовірність виникнення певних подій) і оцінює потенційні стратегії за допомогою критеріїв Вальда (максі-мін), Сейвіджа, Лапласа та Гурвіца [2].

Існують різноманітні методи та техніки, які допомагають впоратися з невизначеністю, зменшуючи ризики та підвищуючи якість рішень. Важливо обрати той метод чи техніку, який найкраще підходить для конкретної ситуації [1-4]. Для початку розглянемо сучасні методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, які представленні в таблиці 1.

**Таблиця 1**

**Сучасні методи прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності**

|  |  |
| --- | --- |
| Методи | Сутність |
| SERVO-метод | Здійснює аналіз взаємозв'язків між стратегією, середовищем, ресурсами, цінностями та організацією, а також включає «дерево рішень». |
| Метод «звичка та досвід» | Після виконання ряду схожих завдань керівники часто шаблонно переносять свої попередні рішення на нові ситуації. |
| Метод «розсудливість та інтуїція» | Має підвищений ризик і застосовується для незапрограмованих рішень. |
| Метод «групове обговорення» | Передбачає колективне представлення проблеми та її обговорення для знаходження рішення. |
| Метод «експеримент або тест» | Полягає у виборі найкращої альтернативи шляхом тестування прототипів. |
| Метод «організаційна структура» | Рішення делегується відповідно до ієрархії в компанії. |
| Метод «стандартні операційні процедури» | Формалізований підхід, що підпорядковується встановленим правилам, характерним для бюрократичних підприємств. |
| Техніка «побудови моделі» | Передбачає спрощення та схематизацію складних явищ, що сприяє кращій оцінці їхніх проблемних аспектів і можливостей. |
| Метод «проб і помилок» | Передбачає випробування різних варіантів рішень та вибір найбільш ефективного. |
| Метод «інтуїції» | Базується на використанні внутрішнього відчуття для ухвалення рішень. |
| Метод «розуміння контексту» | Передбачає вивчення контексту та виявлення взаємозв'язків між різними факторами. |
| Метод «аналізу ризиків» | Полягає в зборі та аналізі інформації про ринки та їх сегменти в контексті діяльності компанії, зосереджуючись на зовнішніх ризиках і чутливості. |

Проаналізувавши сучасні техніки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, можна заначити, що більшість з них характерні для більш формалізованих підприємств. Формалізовані структури забезпечують чіткі процедури та правила, які допомагають керівникам орієнтуватися у складних ситуаціях. Однак, варто також врахувати, що в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища та високої динаміки ринку, компанії все частіше звертаються до більш гнучких і адаптивних підходів. Тому розглянемо ще такі підходи до прийняття управлінських рішень, які включають різні методи аналізу та вибору альтернатив [, с.77-78]:

1. Метод порівняння витрат і вигод передбачає кількісну (грошову) оцінку витрат і вигод різних альтернатив для вибору оптимального варіанту, який забезпечує максимальну вигоду при мінімальних витратах. Основною перевагою цього методу є можливість оцінити ефективність кожного з рішень.
2. Метод оцінки переваг і недоліків є досить простим у використанні та не потребує складних обчислень. Цей метод враховує як позитивні, так і негативні наслідки рішень, що дозволяє проводити якісне порівняння різних варіантів. Вибір кращого варіанту базується на тому, яка альтернатива має найбільші переваги та найменші недоліки.
3. Коефіцієнтний метод спирається на теорію корисності і передбачає присвоєння ваг кожному критерію, що відображає їхню важливість. Цей метод може включати ранжування критеріїв або оцінювання їх балами на основі експертних думок, що дозволяє упорядкувати їх за значимістю.
4. Імовірнісний метод передбачає визначення можливих результатів для кожного рішення та ймовірностей їх реалізації. Оптимальним є вибір рішення, яке забезпечує максимальний результат з найвищою ймовірністю.

Таким чином, можна стверджувати, що процес прийняття управлінських рішень має бути гнучким та адаптивним, враховуючи наявні ресурси та є ключовим чинником успіху будь-якої організації не тільки в умовах невизначеності, а й в звичних умовах. У ситуаціях з високим рівнем невизначеності важливо не лише знаходити оптимальні рішення, але й бути готовим до можливих змін і швидко реагувати на них. Існує безліч методів і підходів до цього процесу, і вибір конкретного прикладу залежить від природи проблеми, доступних даних, ситуації та особистих переконань керівника. Використання системного підходу, кращих практик та інноваційних методів дозволяє підприємствам ефективно працювати і досягати своїх цілей навіть у складних умовах.

**Список літератури**

1. Мельник А. О., Винокуров, Р. В. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166>
2. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.   
   URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
3. Продіус О. І., Адирова Т. І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>
4. Парій, Л. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2023. № 47. С. 75–79.   
   URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>