

**Технологія прийняття управлінських рішень**  
**Технология принятия управленческих решений**  
**Technology decision making**

Науковий керівник – доц. каф. «Обліку, аналізу і аудиту», канд. екон. наук

Башинська І.О., Башинская И. А., Bashynska I.

Студент - Звонарьова В. О., Звонарёва В. А., Zvonarova V.

Розглянуто технологію розробки і прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано основні положення та етапи технології прийняття та реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, технологія, процедури, аналіз, контроль, оцінка.

Рассмотрена технология разработки и принятия управленческих решений. Обоснованы основные положения и этапы технологии принятия и реализации управленческих решений.

Ключевые слова: управленческое решение, технология, процедуры, анализ, контроль, оценка.

The technology of development and acceptance of managerial decisions is considered. The basic positions and stages of the technology of the acceptance and realization of administrative decisions are substantiated.

Key words: managerial decision, technology, procedures, analysis, control, evaluation.

Кожен день керівництво підприємств та організацій зіштовхується з багатьма проблемами, які потребують вирішення. Щоб зрозуміти як вирішити те, чи інше питання

необхідно володіти певними навичками та знаннями, знати які методи та процедури застосовувати для вибору альтернативних рішень [1-10].

Процес прийняття управлінського рішення - це послідовність дій суб'єкта управління, направлено на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні (рис. 1).

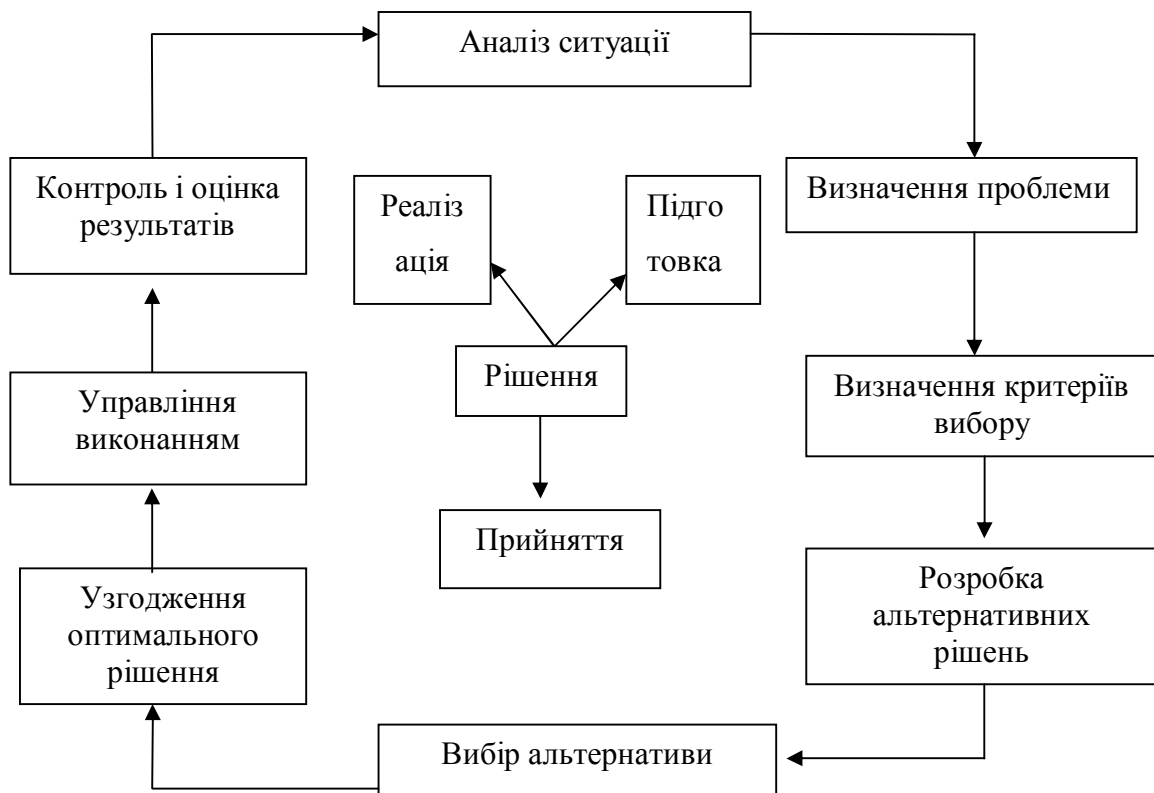


Рисунок 1 – Етапи та стадії прийняття управлінських рішень

Технологія прийняття управлінського рішення складається з таких етапів:

– Підготовка рішення. На цій стадії проводиться економічний аналіз виниклої ситуації, відбувається пошук, збір та обробка інформації.

– Прийняття рішення. На цій стадії розробляють альтернативні рішення. На основі визначених критеріїв оцінюють плюси та мінуси відібраних варіантів рішень

– Реалізація рішення. На даному етапі прийняте рішення впроваджується і ведеться контроль за його реалізацією, і в кінці оцінюють результат.

Технологія вирішення проблем складається з наступних стадій:

1. Аналіз ситуації. Спочатку необхідно проаналізувати ситуацію, з'ясувати причину її виникнення. Для цього менеджер призначає відповідального працівника, який проведе збір та обробку інформації врахувавши внутрішні та зовнішні фактори, котрі впливають на підприємство або організацію. Зібравши усі необхідні дані, керівник виявляє проблеми, які потребують вирішення.

2. Визначення проблеми. Формулювання проблеми є однією з найскладніших процедур. Тому, що коли виникає проблема, більшість дійсно важливих проблем не містять конкретних цілей та альтернативних варіантів їх вирішення. Щоб правильно прийняти рішення, керівник повинен володіти не тільки знаннями та досвідом, а й мати талант, творчий підхід і найголовніше розвинену інтуїцію.

3. Визначення критеріїв вибору. Менеджер перед початком вирішення проблем обов'язково визначає основні показники, за якими будуть проводитися порівняння та вибір кращого альтернативного варіанта рішення (наприклад освіта, кваліфікація, особисті якості, місце розташування, демографічні показники, статистичні дані, технології і т.д.)

4. Розробка альтернативних рішень. По можливості необхідно визначити усі можливі альтернативні шляхи вирішення проблем. Адже в іншому випадку рішення буде не оптимальним. Враховуючи досвід, менеджер не в змозі оволодіти тією кількістю знань, умінь та часу, для формулювання та оцінки кожного альтернативного рішення. Бувають випадки, коли на підприємстві таких проблем не виникало, і керівник не має жодного альтернативного рішення, в цій ситуації необхідно звернутися до своїх підлеглих і винести рішення питання на колективне обговорення.

5. Вибір альтернатив. Розробивши всі можливі варіанти альтернативних рішень, потрібно провести їх оцінку, порівняти переваги та недоліки і проаналізувати можливі результати. Для цього також необхідно розробити порівняльні критерії. Важливо не забувати, що при виборі альтернатив необхідно враховувати всі ризики, які можуть виникнути. Це допоможе обрати найкраще рішення, щоб забезпечити бажаного результату з високим ступенем ймовірності.

6. Узгодження оптимального рішення. Відповідальність за прийняття та реалізовані рішення несе завжди менеджер підприємства. Він може не приймати участь у вирішенні того чи іншого питання, тільки дати згоду, але відповідати за це буде він. Тому для покращення наслідків, необхідно долучити до обговорення усіх причетних спеціалістів та виконавців, щоб прийти до єдиного правильного варіанта та уникнути можливих неприємностей. Та не завжди керівник може виносити питання на колективне обговорення, а змушений приймати рішення особисто.

7. Управління виконанням. Щоб успішно реалізувати рішення або проект [11], потрібно розробити комплекс робіт та розподілити їх між виконавцями. Менеджер повинен постійно слідкувати за ходом дій, і при необхідності допомогти виконавцям у разі виникнення проблем на якійсь стадії реалізації, а також вносити окремі зміни за потребою.

8. Контроль і оцінка результатів. Під час контролю проводиться оцінка результатів рішення. Задачею контролю є своєчасне визначення якісної реалізації рішення і при необхідності скоригувати його чи прийняти нове. Контроль є проблемою для багатьох менеджерів, адже прийняте правильне рішення на папері, не означає що його виконання дасть бажаний ефект. Тому контроль здійснюється на всіх стадіях реалізації прийнятого рішення [12].

Вимоги до технології прийняття управлінських рішень :

- Прийняття та розробка альтернативних рішень повинна відбуватися на рівні, де присутня необхідна інформація
- Актуальна інформація повинна надходити з усіх підрозділів підприємства
- Прийняте управлінське рішення завжди повинне відображати інтереси рівня виконавців
- Жорстка дисципліна та вимогливість, суворе співвідношення рівнів управління.

На практиці в менеджменті існує деякий розрив між теоретичними розробками процесів прийняття управлінських рішень та методами, що застосовуються на практиці. На даний момент гострою лишається проблема розробки методології прийняття оперативних й тактичних рішень, для підготовки яких витрачається найголовніший ресурс керівника – час.

Прийняття правильного управлінського рішення досить складна проблема, адже майже ніколи точно не оціниш його результат за рахунок довгого розриву між процесом прийняття та реалізації рішення.

#### Список використаних джерел:

1. Черкасова С.А. Теоретико-методические основы мониторинга и оценивания управленческих компетенций в контексте обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия: Materials digest of the XXXVII International Research and Practice Conference and the III stage of the Championship in philological, historical and sociological sciences (London, December 05 - December 10, 2012). / С.А. Черкасова. – London: Published by IASHE, 2013. – С. 62-66.
2. Башинська І.О., Новак Н.Г. Ефективне управління проектами підприємства / Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. – 2017. – № 6. – С. 75-78. Режим доступу до ресурсу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6\\_2017\\_ukr/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/16.pdf)

3. Воронжак П.В. Організаційно-економічний інструментарій стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств та смарт-підхід [моногр.] / П. В. Воронжак, С. В. Філіппова. – Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М. О., 2015. – 276 с.
4. Новак Н. Г. Організаційні зміни управління корпоративними ризиками та їх вплив на конкурентоспроможність інноваційно-активних підприємств / Н. Г. Новак, А. Оразмурадов, Г. І. Шаврієва // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 1/2. – С. 24-26.
5. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму / С.В. Філіппова // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 2(30). – С. 5–17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5pdf>.
6. Ковтуненко К.В. Закономірності та основні домінанти розвитку машинобудівних підприємств в умовах стратегічних змін / К.В. Ковтуненко // Економічний часопис – XXI. – 2013. – №5-6(1) – С.75-78.
7. Філіппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл: «Современные управленческие технологии» / С.В. Філіппова / – К.: Аврор. – 2004. – 336 с.
8. Свиная А.Б. Аналитическое обеспечение управления предпринимательскими структурами в промышленном секторе экономики: [монография] / Свиная А. Б. – Одесса: ТЭС, 2004. – 158 с.
9. Дыскина, А.А. Комплексный подход к оценке инвестиционной привлекательности промышленных предприятий / А.А. Дыскина // Труды Одесского политехнического университета. – 2011. – № 2. – С. 320-324.
10. Дыскина А.А. Інвестиційне забезпечення промислових підприємств на основі комплексної оцінки // Автореферат дис...канд.екон.наук. – Одеса, 2012. – 21 с.
11. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах/ Економіка. Фінанси. Право. – Київ, 2017. – 5/2'2017 – С. 38-40

Тезидоповідей 54-ої наукової конференції молодих дослідників ОНПУ-  
магістрантів «Сучасні інформаційні технології та телекомунікаційні мереж //

Одеса: ОНПУ, 2019, вип. 54

12. Karpenko L.M. Strategic competitive analysis of innovative enterprises development: predictive validity / L.M.Karpenko, S.V.Filyppova // Actual problems of the economy. – 2016.– № 6 (180). – P. 392-404.