

Парій Л. В.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Державного університету телекомунікацій*

Кубрак А. О.

*бакалавр
Державного університету телекомунікацій*

Parii Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Management Department,
State University of Telecommunications*

Kubrak Alina

*Bachelor
State University of Telecommunications*

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті досліджено теоретичні аспекти менеджменту як процесу прийняття організаційно-управлінських рішень, проведено діагностику процесів ефективності управлінських рішень та надано пропозиції щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у сучасних компаніях. Прийняття управлінських рішень є важливою складовою успішної діяльності підприємства. Важливість цього полягає в тому, що управління підприємством є складним і мінливим процесом, в якому необхідно постійно приймати рішення для досягнення мети організації та забезпечення її успішності. У сучасних умовах господарювання однією із важливих проблем є забезпечення сталого розвитку економіки на різних рівнях ієрархії – державному, регіональному, підприємствах. Основними причинами значимості прийняття управлінських рішень на підприємстві, зокрема є: змінність умов діяльності: ринки, конкуренція, технології та бізнес-середовище постійно змінюються, тому підприємства повинні здійснювати адаптацію до цих змін і приймати відповідні рішення. Необхідність оптимізації витрат: прийняття правильних рішень щодо використання ресурсів допомагає зменшити витрати підприємства і збільшити його прибуток. Розв'язання такої проблеми потребує адекватних управлінських рішень. Важливим етапом впливу управлінських рішень на розвиток підприємства є обґрунтування цілей і задач. Останні не є однозначними, а залежать від сукупності об'єктивних факторів: здатності управлінського персоналу формувати можливості і управляти ними; життєвих циклів підприємства; готовності управлінської команди йти на зміни, ризикувати; сформованого фактичного потенціалу підприємств. Підвищення ефективності діяльності, оскільки це допомагає підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей. Керування ризиками допомагає підприємству відновлювати свою діяльність після кризових ситуацій та знижувати ризики неуспішної діяльності. Підвищення конкурентоспроможності допомагає підприємству підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку, привернути нових клієнтів та зберегти існуючих. Розвиток бізнесу: прийняття управлінських рішень допомагає підприємству розвиватися та збільшувати свої обсяги діяльності, розширювати асортимент продукції та послуг та займати нові ринки. Підтримка репутації допомагає підприємству зберегти свою репутацію серед клієнтів, партнерів та співробітників, що є дуже важливим для успішної діяльності на довгостроковій основі. Отже, актуальність прийняття управлінських рішень на підприємстві полягає в тому, що це є необхідним елементом управління діяльністю підприємства, що допомагає забезпечити його стабільність, розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Прийняття управлінських рішень на підприємстві є важливим елементом розвитку бізнесу. Для того, щоб підприємство могло розвиватися, необхідно приймати рішення щодо стратегії розвитку, фінансового управління, маркетингу, інновацій.

Ключові слова: управлінські рішення, менеджмент, комунікації, функціональні обов'язки, управлінський цикл, ефективність.

Вступ та постановка проблеми. Рішення, що виробляються у сфері управління, виступають основою соціально-економічних, моральних, культурних і соціально-психологічних відносин суспільства. Посилення впливу зовнішнього середовища, під постійним впливом ринкової кон'юнктури, загострення соціально-економічних проблем і специфіка телекомунікаційних підприємств визначають складність функціонування таких підприємств. Опрацювання, прийняття й реалізація адекватних ресурсоекономічних управлінських рішень з акумулюванням знань і досвіду широкого спектру проблем господарської практики стимулюють прогресивні зміни в діяльності суб'єктів господарювання, є важливою передумовою в системі заходів підвищення ефективності телекомунікаційної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі розкриттю сутності впливу управлінських рішень на розвиток підприємства присвячені праці багатьох науковців, зокрема, таких як Виноградова О.В.,

Гудзь О.Є., Гусева О.Ю., Гегель Г.В., Гудзинський О.Д., Наумов О.Б., Сіренко Н.М., Шилар Х, Шумпетер Й., Нуреев Р. та ін. Вплив управлінських рішень на розвиток підприємства як багатоаспектний і інтегрований процес потребує розробки системної методології обґрунтування такими процесами.

Метою статті є дослідження ефективності прийняття управлінських рішень та розробка заходів з оптимізації управлінської структури та пропозицій комплексу заходів до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Дослідження ринку безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Управлінець повинен розумітися в функціях регулювання економічними процесами та передбачати вплив основних економічних явищ, для прийняття правильного управлінського рішення. Метою є вивчення методів та моделей в процесі прийняття управлінського рішення, а також вдосконалення процесу прийняття рішень в залежності від змін в економіці.

Результати дослідження. Кожній людині доводиться приймати в своєму житті безліч рішень, деякі важливі, а деякі не мають жодного сенсу. Ефективність прийнятих управлінських рішень залежить від рівня кваліфікації управлінців, які відповідають за прийняття рішень. Вони повинні мати достатні знання та досвід для аналізу ринку, конкурентного середовища та підприємницької діяльності в цілому. Управлінці повинні мати достатню інформацію для прийняття рішень, використовуючи аналітичні та дослідницькі методи, а також довіряти своїй інтуїції.

Менеджером можна назвати людину лише тоді, коли вона приймає організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття управлінських рішень на підприємстві включає в себе такі етапи, як аналіз поточної ситуації на ринку та в компанії, визначення цілей та задач, пошук та вибір альтернативних варіантів розв'язання проблем, оцінка ризиків та можливостей, прийняття рішення та його впровадження, а також контроль за його реалізацією. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керуючий, формулюючи цілі та домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для кожного, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління [1, с. 137].

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації [2, с. 9].

Для прийняття управлінських рішень на підприємстві застосовують різноманітні методи та інструменти, які допомагають зібрати, аналізувати та інтерпретувати інформацію. До таких методів належать SWOT-аналіз, аналіз PEST, аналіз конкурентоспроможності, аналіз портфеля продуктів, аналіз прибутковості, дослідження ринку, а також інші.

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність.
 2. Керовані змінні – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.
 3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.
 4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення.
 5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).
 6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).
 7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.
 8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).
 9. Можливості реалізації прийнятого рішення [3, с. 58–59].
- Люди, які розробляють рішення, є експертами (дизайнери, програмісти, будівельники, менеджери, модельєри). Співробітники, які переглядають ці рішення, є експертами. Як було сказано раніше, щоб прийняти зважене рішення необхідно виконати цілий ряд важливих досліджень. Загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення можна подати в такому вигляді (рис. 1).

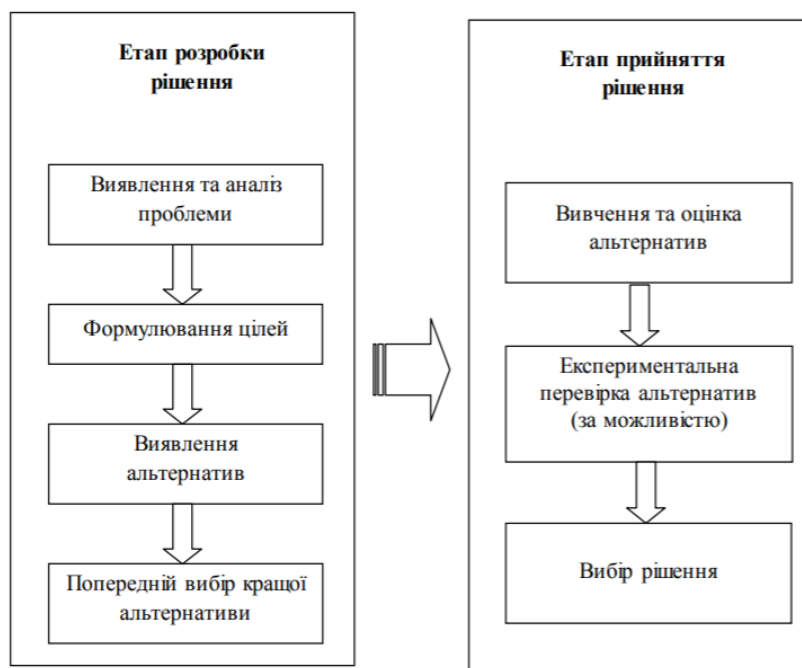


Рис. 1. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення

Джерело: [4, с. 12]

Виявлення та аналіз проблеми. Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед організацією. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Виникнення проблем та їх оцінка на практиці може відбуватися у двох різних ситуаціях: – коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми); – коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

Для вибору найкращого управлінського рішення необхідний набір критеріїв ефективності. Кожний критерій такого набору може мати кількісне або якісне вираження, бути простим і зрозумілим для фахівців.

Моделювання і моделі прийняття управлінських рішень – це процес використання математичних, статистичних та інших аналітичних методів для розробки моделей, що дозволяють приймати ефективні управлінські рішення. Особливості цього процесу можуть включати: [8]

Метод Дельфі – багатотурова процедура анкетування експертів. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються та повідомляються результати й оцінки. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати або ж змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скориговане рішення.

Метод вагових коефіцієнтів полягає в тому, що кожному рішенню ставиться у відповідність ваговий коефіцієнт (коефіцієнт значимості). Використаються два варіанти формування вагових коефіцієнтів: – сума всіх коефіцієнтів повинна дорівнювати якому-небудь цілому числу; – для найбільш важливої ознаки рішення встановлюють граничний коефіцієнт, всі інші коефіцієнти дорівнюють часткам цього числа.

Метод парних порівнянь (парного сортування) реалізується шляхом парних порівнянь ознак кожного управлінського рішення і подальшою статистичною його обробкою. Для здійснення парних порівнянь управлінські рішення записуються послідовно у будь-якому порядку. Потім експерти порівнюють два перших управлінських рішення, краще з них порівнюється із третім управлінським рішенням і т.д. У результаті парних порівнянь вибирається одне краще управлінське рішення.

Метод сценаріїв являє собою набір прогнозів за кожним розглянутим рішенням, способів його реалізації, а також можливих позитивних й негативних наслідків.

Метод дерева рішень аналогічний методу сценаріїв, але припускає аналітичний підхід до вибору найкращого рішення. Використовуючи цей метод, керівник може візуально оцінити результати дії різних рішень і вибрати найкращий їх набір. Даний метод добре працює разом з експертними методами, тому що деякі етапи вимагають оцінки результатів фахівцями.

Дерево рішень – це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, зібраної у процесі підготовки до ухвалення рішення, і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення [5, с. 23–25].

При виборі метода прогнозування є два варіанти конкретизації: передбачувальний та попереджувальний. Перший описує можливі перспективи при виборі конкретної моделі та які проблеми він може вирішити в майбутньому. Інший передбачає варіанти вирішення проблеми використовуючи інформацію вузької спеціалізації.

Як було сказано раніше важливо обов'язково звертати особливу увагу на аналіз науково-технічного та соціально-економічного процесів, вчасно виявляти зміну тенденції та вподобань. Оцінювати ситуацію та її проблеми відповідно до нових економічних та соціальних потреб та можливих альтернатив їх розвитку.

Прогнози, що включають вузькопрофільний зміст можуть бути пов'язані з іншими та утворювати цілісну систему. Виділяють такі системи прогнозів:

- базові прогнози, які включають перспективи розвитку економіки та галузей;
- технологічні, що охоплюють науково-технічні галузі;
- соціально-економічні – досліджують динаміку рівня життя населення, доходів, споживання та інші галузі соціальної інфраструктури;
- пошуковий прогноз, що заснований на продовженні дослідження вже існуючих минулих тенденцій;
- нормативний прогноз дає розуміння про шляхи та терміни досягнення можливих процесів, що приймаються як заздалегідь визначені цілі.

Для підприємства найбільш вагомими є технологічний, економічний та прогноз пошиту.

Коли є декілька варіантів для реалізації менеджерського рішення, розробляється сценарій. Він створюється з метою встановлення логічної послідовності подій та можливою альтернативою майбутнього розвитку.

Прийняття управлінських рішень у багатьох відношеннях є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Виграш в одному майже завжди досягається на шкоду іншому. Рішення на користь продукції вищої якості тягне у себе зростання витрат; деякі споживачі будуть задоволені, інші перейдуть на менш дорогий аналог. Встановлення автоматичної виробничої лінії може знизити загальні витрати, але водночас призвести до звільнення лояльних робітників. Спрощення технології може дозволити фірмі використовувати некваліфікованих робітників. Водночас спрощена робота може виявитися настільки втомливою, що робітники розчаруються, внаслідок чого, як очікується, зростуть прогули та плинність кадрів і, можливо, знизиться продуктивність.

Подібні негативні наслідки необхідно враховувати, ухвалюючи рішення. Процес прийняття рішень полягає в зіставленні мінусів з плюсами з метою отримання найбільшого загального виграшу. Часто керівнику доводиться виносити суб'єктивне суження про те, які негативні побічні ефекти допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату. Однак деякі негативні наслідки аж ніяк не можуть бути прийнятними для керівників організації [1, с. 150–151].

Існують чотири основні сучасні методи прийняття управлінських рішень, що передбачають різні підходи до аналізу рішень і вибору наявних альтернатив: метод зіставлення витрат і вигод, метод зіставлення переваг і недоліків, коефіцієнтний метод і ймовірнісний метод.

Метод зіставлення витрат і вигод передбачає кількісну (грошову) оцінку витрат і вигод від різних альтернатив та визначення альтернативи, що передбачає максимальну вигоду при мінімальних витратах. Найважливішою перевагою даного методу є оцінка ефективності кожного рішення.

Метод зіставлення переваг і недоліків досить простий у застосуванні і вимагає обчислювальної підтримки прийняття рішень. Він найкраще підходить для завдань

з одним менеджером, який приймає рішення, та кількома альтернативами та критеріями. Перевагою цього є облік як позитивних, а й негативних наслідків рішень.

За допомогою методу зіставлення переваг та недоліків можуть зіставлятися плюси та мінуси наявних альтернатив за допомогою їх якісного порівняння. Так, альтернатива з найсильнішими плюсами і слабкими мінусами є кращою.

Коефіцієнтний метод заснований на багатофакторній теорії корисності та передбачає присвоєння кожному критерію вагових коефіцієнтів, що відображають його відносну важливість. Так, може складатися рейтинг критеріїв або їм можуть надаватися бали на основі результатів експертних оцінок. Даний метод має таку перевагу, як можливість ранжування критеріїв.

Імовірнісний метод передбачає як визначення можливих результатів реалізації кожного з альтернативних рішень, а й ймовірності наступу даних результатів. У рамках даного методу оптимальним є рішення, яке передбачає отримання найкращого результату при максимальній ймовірності. Перевага цього методу полягає у можливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Як найважливіший недолік методу зіставлення витрат і вигод і методу зіставлення переваг і недоліків відзначено неможливість вибору альтернатив з однаковим співвідношенням витрат і вигод або переваг і недоліків. Ключовим недоліком коефіцієнтного та ймовірнісного методу є наявність суб'єктивного фактора при присвоєнні коефіцієнтів та оцінці ймовірності.

Висновки. Дослідивши теоретичні дані, можна охарактеризувати управлінське рішення, як кінцевий результат способів дій на досягнення поставленої цілі. Це процес передбачення та систематичного оцінювання інформації в перспективі.

При використанні класифікації методів прийняття управлінських рішень залежно від рівня складності, управлінці можуть знайти найбільш ефективний спосіб прийняття рішень в залежності від обставин. Прості методи можуть бути використані для вирішення невеликих завдань, тоді як складні методи можуть бути використані для вирішення більших завдань, де важливо врахувати більшу кількість альтернатив та критеріїв.

Ефективність управлінських рішень різна на виробничому та управлінському рівнях організації, корпоративної групи, галузі, регіону та країни. При покращенні організаційної структури необхідно враховувати багато факторів, які впливають на її якість, такі як цілі розвитку фірми, обсяги економічної та соціальної діяльності, можливості підприємства на основі його ресурсів, особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури. Вдосконалюючи організаційну структуру, необхідно розуміти, що це впливає на всі процеси підприємства, включаючи виробництво, фінанси, постачання, збут та персонал, а також на стратегічні рішення. Ефективна структура управління допомагає досягти успіху у функціонуванні підприємства, але лише якщо враховані етап розвитку підприємства, рівень розвитку продуктивних сил і відповідають економічним законам.

Для покращення організаційної структури підприємства необхідно враховувати співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, поєднуючи вертикальне і горизонтальне управління з оптимальним розподілом функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами. Раціональне поєднання цих елементів може допомогти досягти більш ефективного управління підприємством, збільшення його конкурентоспроможності та забезпечення успішного розвитку в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоурі Ф. Основы менеджмента / Пер. з англ. Москва : Дело, 2006. 704 с.
2. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу* : збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
3. Батрік Р. Техніка реалізації ефективних управлінських рішень. Київ : Знання, 2011. 416 с.
4. Боярська М. О. Вдосконалення технології прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 14–17.
5. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2013. 420 с.
6. Вертакова Ю. Управлінські рішення: розробка і вибір : навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 352 с.
7. Гудзь О. Є. Корпоративне управління : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2018. 123 с.
8. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наук. праць. Вип. 2 (33). Київ, 2018. С. 94–97.
9. Дафт Р. Менеджмент / Пер. з англ. Київ : Знання, 2017. 864 с.

References:

1. Albert M., Meskon M.Kh., Khedouri F. (2006) Osnovy menedzhmenta / Per. z anhl. Moskva: Delo, 704 p.
2. Achkasova L. M. (2018) Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinskykh rishen. *Ekonomika transportnoho kompleksu*: zbirnyk naukovykh prats. Kharkiv: KhNADU, vol. 23, pp. 50–59.
3. Batrik R. (2011) Tekhnika realizatsii efektyvnykh upravlinskykh rishen. Kyiv: Znannia, 416 p.
4. Boiarska M. O. (2019) Vdoskonalennia tekhnolohii pryiniattia upravlinskykh rishen na promyslovomu pidpriemstvi. *Ahrosvit*, no. 9, pp. 14–17.
5. Vasylenko V. O. (2013) Teoriia i praktyka rozrobky upravlinskykh rishen: navch. posib. Kyiv: TsUL, 420 p.
6. Vertakova Yu. (2016) Upravlinski rishennia: rozrobka i vybir: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Znannia, 352 p.
7. Hudz O.Ie. (2018) Korporatyvne upravlinnia: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Derzhavnyi universytet telekomunikatsii, 123 p.
8. Holda A. V. (2018) Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi trudovoho potentsialu v umovakh rynkovoi ekonomiky. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*: zbirnyk nauk. prats, vol. 2 (33). Kyiv, pp. 94–97.
9. Daft R. (2017) Menedzhment / Per. z anhl. Kyiv: Znannia, 864 p.

ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE

Summary. The article examines the theoretical aspects of management as a process of making organizational and managerial decisions, diagnoses the processes of the effectiveness of managerial decisions, and provides suggestions for improving the process of making managerial decisions in modern companies. Making managerial decisions is an important component of the successful operation of the enterprise. The importance of this is that managing an enterprise is a complex and changing process in which decisions must be made constantly to achieve the organization's goals and ensure its success. In modern business conditions, one of the important problems is ensuring the sustainable development of the economy at different levels of the hierarchy – state, regional, enterprises. The main reasons for the importance of management decision-making at the enterprise are, in particular: variability of operating conditions: markets, competition, technologies and the business environment are constantly changing, so enterprises must adapt to these changes and make appropriate decisions. The need to optimize costs: making the right decisions about the use of resources helps to reduce the costs of the enterprise and increase its profits. Solving such a problem requires adequate managerial decisions. An important stage of the influence of management decisions on the development of the enterprise is the justification of goals and objectives. The latter are not unambiguous, but depend on a set of objective factors: the ability of management personnel to form opportunities and manage them; enterprise life cycles; readiness of the management team to make changes and take risks; formed actual potential of enterprises. Increasing the efficiency of operations, as it helps the enterprise to increase the efficiency of its operations, to ensure the fulfillment of tasks and achievement of strategic goals. Risk management helps the enterprise to restore its activities after crisis situations and reduce the risks of unsuccessful activities. Increasing competitiveness helps the enterprise to increase its level of competitiveness in the market, attract new customers and retain existing ones. Business development: making managerial decisions helps the enterprise to develop and increase its scope of activity, expand the range of products and services and occupy new markets. Reputation maintenance helps the company maintain its reputation among customers, partners and employees, which is very important for successful operations on a long-term basis. Therefore, the relevance of management decision-making at the enterprise is that it is a necessary element of managing the enterprise's activities, which helps to ensure its stability, development and competitiveness in the market. Making managerial decisions at the enterprise is an important element of business development. In order for the enterprise to develop, it is necessary to make decisions regarding the development strategy, financial management, marketing, and innovation.

Key words: managerial decisions, management, communication, functional duties, management cycle, efficiency.