

технічного потенціалу, управлінського потенціалу, потенціалу організаційної структури управління, маркетинговий потенціалу тощо.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 256 с.
2. Равлик Н. В. Поняття інновацій та їх роль у розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4 (166). С. 215-219. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2015_4_27.pdf
3. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Директ-Медиа, 2007. 400 с.
4. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади // Економіка України. 2013. № 4 (617). С. 44-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2013_4_5.
5. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Осовська Г. В., О.Л.Фіщук, І.В. Жалінська. К.: Кондор, 2003.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 560 с.
7. Панов А.И. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2002.
8. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge (MASS). 1962.
9. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2004. № 8 (78). 274 с.
10. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987.

УДК 330.1:338.2

*Світлана Бреус, Євгеній Семченко
(Київ, Україна)*

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Здійснене дослідження теоретико-методичних аспектів прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. Розглянуто основні методи прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: *управлінські рішення, удосконалення процесу, методи прийняття рішень, якісні методи, кількісні методи.*

Investigation of the theoretical and methodological aspects of making managerial decisions in terms of risk and uncertainty has been substantiated. The main methods of making managerial decisions has been considered.

Keywords: *management decisions, improving the process, decision-making methods, qualitative methods, quantitative methods.*

Ефективне прийняття управських рішень необхідне для виконання управлінських функцій, що потребує удосконалювання процесу прийняття обґрунтованих рішень у ситуаціях виняткової складності, в умовах ризику й невизначеності та досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

У загальному вигляді методи прийняття управлінських рішень являють собою сукупність розумових і практичних операцій, які використовуються в процесі державного управління для усвідомлення проблеми, постановки цілі, збору необхідної інформації,

розробки варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують ряд методів, до яких відносяться зокрема такі [1]:

1. Методи вивчення проблеми (діагностування). Передбачає використання методів, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї. Важливе місце належить методам накопичення, оброблення та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і передбачення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на статистичний матеріал минулих періодів у певній сфері діяльності.

2. Методи економічного аналізу. Ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задачі, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (зокрема залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо [1]).

Для підприємства важливим є прийняття рішення щодо досягнення оптимального обсягу прибутку та асортименту продукції. Значну роль у процесі оптимізації відіграє аналіз безбитковості, який дає можливість підприємцям приймати обґрунтовані рішення щодо визначення ринкової стратегії підприємства: встановлення ціни на запланований до виробництва продукт, визначення необхідного обсягу його виробництва і реалізації, вибору стратегії просування товару на ринок [2].

За його допомогою визначається, за якого співвідношення обсягів продукції та її ціни підприємство може здійснювати свою діяльність безбитково. При його проведенні використовують поняття «сума покриття», яка розраховується як різниця між виручкою від реалізації і змінними витратами і використовується для відшкодування (покриття) умовно-постійних витрат. Величина, що залишається після покриття умовно-постійних витрат, становить прибуток підприємства. Для визначення того обсягу виробництва, який дає можливість підприємству працювати у «зоні безбитковості», будують графік безбитковості й розраховують «точку нульової рентабельності» або точку безбитковості.

3. Методи прогнозування. Передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на кількісні та якісні [3].

Кількісні методи прогнозування використовують тоді, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать:

– аналіз часових рядів – заснований на припущенні, що події, які відбулись у минулому, дають можливість прогнозувати події у майбутньому. Цей метод аналізу часто використовують для оцінювання попиту на товари та послуги, оцінювання потреб у матеріальних запасах, прогнозування структури збуту, що характеризується сезонними коливаннями, потреби в кадрах. Використання його недоцільне в ситуаціях з високим рівнем мінливості або коли у середовищі господарювання відбулися значні зміни. Для виконання аналізу часових рядів необхідно проводити розрахунки з використанням сучасних математичних методів;

– казуальне (причинно-наслідкове) моделювання – прогнозування того, що відбудеться в подібних ситуаціях у майбутньому через дослідження статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними. Найскладніший математичний метод прогнозування; потребує потужних комп'ютерних розрахунків.

Якісні методи прогнозування передбачають здійснення прогнозування за допомогою експертів, до них відносяться:

– думка журі – поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних (англ. relevant

– доречний, істотний) сферах;

– спільна думка працівників збуту – досвідчені торгові агенти вміють передбачати майбутній попит, оскільки тісно співпрацюють зі споживачами;

– модель очікування споживачів – базується на результатах опитування клієнтів організації щодо майбутніх потреб, нових вимог

Менеджери у своїй управлінській діяльності використовують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві.

4. Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). На цьому етапі відбувається накопичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього використовують різні джерелами: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу дій конкурентів.

5. Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Вони можуть бути індивідуальними або груповими [4]. До індивідуальних евристичних методів відносять методи ключових запитань (доцільно використовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації, вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми), інверсії (передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми), ідеалізації (грунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми, зокрема у менеджменті використовується система контролю за якістю виконуваних робіт Лі Якокки. Він об'єднав систему виробництва і якості – і фактично використав принцип ідеальної моделі: органу контролю немає, а функції виконуються [2]), вільних асоціацій (використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого переліку рішень, для цього змінюється її формулювання [5]), морфологічного аналізу (метод психологічної активізації творчого процесу, його сутність полягає у тому, що відбувається об'єднання в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта, він здійснюється у такій послідовності: формулювання проблеми, постановка завдання, складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції, формування переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою у вигляді багатомірної таблиці («морфологічної шухляди») [1]) тощо.

Групові евристичні методи:

– «розумова атака» (є найпоширенішим із методів групових методів, його сутність полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійсненності, без критики пропозицій, аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію);

– «конференція ідей» (відрізняється від методу «розумової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю задля покращення ідей);

– метод Дельфи (він відноситься одночасно до експертних методів, використовується за умови, що групу експертів неможливо зібрати разом, полягає в проведенні анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Це багаторівнева процедура, експертам пропонують питання і формулювання відповідей без аргументації; отримані оцінки обробляють з метою одержання середньої і крайньої оцінок; експертам повідомляють результати першого туру, вказуючи оцінки кожного, за відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує; у наступному турі експерти можуть змінити свою оцінку, пояснюючи причини коригування, результати опрацьовують і повідомляють експертам знову; тури повторюють, доки оцінки не стануть стабільними, при опитуванні зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає конформізм; ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів оброблення та їхньою

аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження [2]);

– метод номінальної групової техніки (також відноситься до експертних методів, він побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій, усі члени групи на початковому етапі своє бачення способу розв'язання проблеми викладають письмово, запропоновані варіанти оцінюються усіма (також письмово) методом ранжирування, ідею, що отримала найвищу оцінку, приймають за основу рішення [6].

Загалом в основу експертних методів покладена системність і цілісність знань експертів щодо проблеми чи явища, яке досліджують. Експертні оцінки є особливим видом кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів [6].

6. Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать зокрема метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло [2].

7. Методи оцінювання ризиків. Вони поділяються на дві групи: якісні та кількісні.

7.1. Якісні методи. До них відносяться зокрема метод «дерева рішень» та експертні методи.

Метод «дерева рішень» ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогностичні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних сферах. В основі методу – модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації.

7.2. Кількісні методи. До них відносяться зокрема такі методи: аналіз чутливості та метод Монте-Карло.

Аналіз чутливості. Це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистої теперішньої вартості (NPV) при заданій зміні входної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах ризику та невизначеності.

8. Метод Монте-Карло – один з методів імітаційного моделювання. Сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу чинників моделі. Здійснюється генерування множини можливих комбінацій чинників з урахуванням їх ймовірного розподілу. Кожна комбінація приймається як значення NPV, і в сукупності керівник отримує ймовірний розподіл результатів проекту.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.
2. Шегда. А.В. Менеджмент: Навч. посібник. К.: «Знання», 2002. 584 с.
3. Лебедев О.Т. Основи менеджменту. Санкт-Петербург Видавничий будинок «Мім», 1997. 562 с.
4. Менеджмент організації / За ред. З.П. Румянцевой. Москва, 1996. 352 с.
5. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент. К., 2002. 150 с.
6. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. Львів: «Світ», 1995. 423 с.