

Цибульський В. О.

к.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту,

Житомирська філія Київського інституту бізнесу та технологій

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В статті розглянуто сучасні підходи до прийняття управлінських рішень та здійснено їх систематизацію. Автором проаналізовано теоретичні та практичні здобутки вітчизняних і зарубіжних учених з економічного управління.

Ключові слова: управлінське рішення, методологія, принципи, метод, підхід.

Постановка проблеми. В умовах бурхливого економічного розвитку для будь-якого підприємства головним завданням залишається забезпечення його життєдіяльності. У таких складних умовах саме розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень потребує особливої уваги з боку керівництва. Ефективність роботи господарських систем значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття управлінських рішень. Особливої значимості це питання набуває в умовах постійного браку кількості варіантів альтернативних рішень, часу, непередбачуваності наслідків від реалізації рішень, а також низької вірогідності правильного його розуміння та виконання колективом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходами до прийняття управлінських рішень займалися вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, серед них можна виділити таких, як Ю. І. Башкатова [1], В. М. Приймак, Р. А. Фатхутдинов [2], О. А. Зайцева [3], А. А. Радугін, К. А. Радугін, Н. І. Рогачева, І. Є. Давидович, Н. А. Хрущ [5], О. С. Корпан, М. В. Желіховська, Р. Л. Дафт [6], Г. А. Саймон [7], М. В. Чабана [8], О. Г. Чувардинський [9], Е. Д. Дмитренко, Д. Є. Знак, В. О. Коюда, І. І. Хмеленко, В. Д. Рогожин, О. О. Затейщикова.

Незважаючи на увагу з боку науковців до цього питання, ґрунтовний аналіз основних сучасних підходів до прийняття управлінських рішень здійснений не був, а виявленні наробки у даному напрямку потребують систематизації та доопрацювання.

Формування цілей статті. Мета статті – дослідження та систематизація основних сучасних наукових підходів до прийняття управлінського рішення, а також виявлення їх переваг та недоліків, які виникають під час їх практичного застосування на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Ефективність та якість управлінських рішень залежить від багатьох чинників. Основними з них є методологія вирішення проблеми, тобто підходи,

принципи, методи. Зважаючи на те, що поведінка людини не завжди логічна, способів, які використовує особа для прийняття рішення, є досить багато і вони варіюються — від спонтанних до високологічних. Аналіз теорії та практики економічного управління різноманітними об'єктами дозволи встановити, що на сьогодні не існує єдності думок щодо кількості та класифікації підходів до прийняття управлінських рішень. Зокрема, Ю. І. Башкатова в роботі «Управленческие решения» вказує на необхідність використання у менеджменті 13 наукових підходів: системного; комплексного; інтеграційного; маркетингового; функціонального; динамічного; виробничого; процесного; нормативного; кількісного (математичного); адміністративного; поведінкового; ситуаційного.

Р. А. Фатхутдинов висвітлює іншу думку та зосереджується на наступних підходах: 1) системний; 2) логічний; 3) виробничо-еволюційний 4) інноваційний; 5) комплексний; 6) глобальний 7) інтеграційний; 8) віртуальний; 9) стандартизований; 10) маркетинговий; 11) еволюційний 12) функціональний; 13) процесний; 14) структурний; 15) ситуаційний; 16) нормативний; 17) оптимізаційний; 18) директивний; 19) поведінковий 20) діловий [2].

У роботі «Основы менеджмента» за редакцією А. А. Радугіна ми можемо побачити зовсім іншу класифікацію підходів до прийняття управлінських рішень: централізований та децентралізований підхід; груповий та індивідуальний; система участі та неучасті у прийнятті управлінських рішень; демократичний та дорадчий підхід.

Залежно від ступеня впливу інтуїції, судження, раціональності на процес прийняття рішення В. М. Приймак виокремлює такі підходи: інтуїтивні рішення, інсайтні рішення, рішення, які ґрунтуються на судженнях, врівноважені рішення, імпульсивні рішення, інертні рішення, ризиковані рішення, обережні рішення, раціональні рішення [4].

Враховуючи таку кількість поглядів на підходи до прийняття управлінських рішень, вважаємо доцільним погодитися із думкою І. Є. Давидовича, який стверджує, що внаслідок складності і розмаїтості процесу прийняття рішень існує безліч підходів до його вивчення.

Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття економічних рішень можна умовно навести у вигляді точок, розташованих на прямій між двома полюсами: з одного боку — абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, з другого — абсолютна ірраціональність, значний акцент на соціальні чи психологічні категорії.

Аналіз робіт науковців показав, що, незважаючи на значну кількість підходів, більшість із них виділяє три основних, на основі яких і відбувається формування нових: класичний, адміністративний та ірраціональний (у т. ч. соціологічні та психологічні) підходи.

Класичний підхід ґрунтується на понятті раціональності в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і

логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основними характеристиками класичного підходу є такі:

- 1) особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення;
- 2) особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
- 3) особа, яка приймає рішення, має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- 4) особа, яка приймає рішення, має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- 5) мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає у тому, щоб зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

У середині раціонального підходу існує кілька теорій, що пояснюють прийняття управлінських рішень: розробка стратегії (SWOT-аналіз), планування стратегії (за І. Ансоффом) та позиціонування (за М. Портером).

Класичний підхід вважається нормативним; він визначає, як повинен діяти менеджер, що здійснює вибір, але нічого не говорить про те, як насправді відбувається ухвалення рішень. Цінність моделі полягає в тому, що вона спонукає менеджерів до раціональних рішень. Поширеність класичного підходу багато в чому пов'язана з появою різних кількісних методів ухвалення рішень за допомогою комп'ютерної техніки. Кількісні методи включають побудову дерева рішень, платіжні матриці, аналіз точок беззбиткової, лінійне програмування, прогнозування і моделі операційної діяльності. Розвитку класичного підходу сприяють і корпоративні інформаційні системи. Але за багатьма своїми аспектами класична модель є «ідеальним» способом ухвалення рішень, а, як відомо, ідеал тому й ідеальний, що він недосяжний. Класична модель найбільш адекватна програмованим рішенням, ситуаціям впевненості або ризику, коли є доступ до всієї необхідної інформації, що дозволяє розрахувати вірогідність результатів.

Адміністративний підхід, на відміну від класичного, має такі основні характеристики:

- 1) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
- 2) особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
- 3) особа, яка приймає рішення, не здатна або не схильна (або і те та інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Прийняття рішень (або вибір) Г. Саймон пояснював як процес, за допомогою якого у кожен момент часу обирається для виконання лише одна із багатьох доступних альтернатив.

Критикуючи підхід «всеохоплюючої раціональності», Г. Саймон запропонував підхід «обмеженої раціональності», у якому враховано неповноту ресурсів, доступних у процесі прийняття рішення, та наголошується на доцільності вибору прийнятної, а не найкращої альтернативи рішення. Раціональність він розглядав як вибір бажаних альтернатив поведінки, що випливають із певної системи цінностей, за допомогою якої можливо оцінити наслідки вчинків [7].

Прихильники адміністративної концепції також звертали увагу на те, що мозок людини, яка приймає рішення, може бути заповнений дуже великою кількістю інформації. Обробити ж він може тільки обмежену її кількість з обмеженою кількістю альтернатив. Це насправді так, навіть якщо суб'єкт, що приймає рішення, має намір бути раціональним, адже існують численні обмеження його раціональності. Рішення приймаються, коли відомо набагато менше, ніж у принципі може бути відомо.

Адміністративний підхід носить описовий характер, відображає реальний процес ухвалення управлінських рішень в складних ситуаціях, в ньому враховуються людські та інші обмеження, що впливають на раціональність вибору. Ірраціональний підхід ґрунтується на передбаченні того, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Цей підхід переважно застосовується:

- 1) для вирішення принципово нових, нетрадиційних рішень, для тих, які складно вирішити;
- 2) для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- 3) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, щоб «нав'язати» своє рішення.

До ірраціонального підходу науковці відносять також соціологічний і психологічний підходи, які ґрунтуються на впливі свідомості людини і людських відносин на процес прийняття рішень. Соціологи вивчають процес прийняття рішень як процес групової взаємодії. У рамках соціологічного підходу існують три основні групи теорій, що описують прийняття управлінських рішень: теорії політичної взаємодії, колективного навчання, корпоративної культури.

Загальний аналіз підходів до процесу прийняття управлінських рішень дозволив нам виділити основні сучасні підходи, які, за висновками науковців, найчастіше використовуються під час прийняття управлінських рішень на підприємствах. Вони не є синонімами, не дублюють, а доповнюють одне одного, що підтверджується дослідженням їх змісту. У табл. 1 наведена сутність цих підходів, яка була відображена авторами, що зазначені вище.

Основні сучасні підходи до прийняття управлінських рішень

№ з/п	Підходи	Сутність
1	Системний	один зі спеціальних способів наукового дослідження, за яким досліджуваний об'єкт розчленовують на елементи, що розглядають в єдності, тобто як систему.
2	Комплексний	це вирахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціально-психологічних та інших аспектів управління та їх взаємозв'язок.
3	Функціональний	управління підприємством виступає у виді набору функцій, а управління діяльністю здійснюється за структурними елементами (відділами, секторами).
4	Процесний	передбачає, що процес прийняття управлінських рішень має бути спрямований на здійснення управлінських функцій, до яких належать планування, організація, координація, мотивація і контроль.
5	Виробничий	орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, у порівнянні із найкращим аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.
6	Поведінковий	основною ціллю цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.
7	Ситуаційний	концентрується на тому, що прийняття управлінських рішень відбувається на основі різних методів управління та залежно від ситуації.
8	Інтуїтивний	вибір зроблено на основі відчуття того, що він правильний.

Дослідження робіт науковців дозволило нам не лише розглянути сутність підходів до прийняття управлінських рішень, а й виявити їх позитивні та негативні сторони, з якими можуть зіткнутися підприємства під час їх практичного застосування, та доповнити їх.

Вибір наукового підходу потрібно здійснювати, враховуючи виявлені позитивні та негативні сторони, зважаючи на функціонування суб'єкта господарювання, його організаційну структуру, стан ринкового середовища (попиту та пропозиції), враховуючи

закони дохідності, економії часу, стійкості, онтогенезу, синергії, конкуренції та самозбереження.

Висновки. Таким чином, підходи до прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства, при цьому вони можуть ґрунтуватися як на цілковито раціональній основі, так і повній ірраціональності. На сьогоднішній день науковці виділяють досить значну кількість сучасних підходів до прийняття управлінських рішень. Усі вони мають місце у практичному застосуванні на підприємствах, при цьому кожен із підходів має слабкі та сильні сторони. Саме тому досить важливим є їх детальний аналіз та виявлення особливостей застосування кожного із них для забезпечення найбільшої продуктивності використання у майбутньому. Зважаючи на це, виникає гостра потреба подальших досліджень у даному напрямку.

Список використаної літератури

1. Башкатова Ю. І. Управленческие решения / Ю. І. Башкатова; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 89 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – [5-е изд., перераб. и доп.] – М.: ИНФРА-М, 2002. – 314 с. – (Серия «Высшее образование»).
3. Зайцева О. А. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / О. А. Зайцева, А. А. Радугін, К. А. Радугін, Н. І. Рогачева; [науч. редактор А. А. Радугін]. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
4. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / В. М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
5. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 41-45.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. – СПб.: Серия «Теория и практика менеджмента». Питер, 2001. – 832 с.
7. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. А. Саймон; [пер. з англ. вид.]. – Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
8. Чабанна М. В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень М. В. Чабанна // Наукові записки НаУКМА. – 2010. – Т. 108. – С. 3-7.

9. Чувардинський О. Г. Модель обмеженої раціональності прийняття управлінських рішень О. Г. Чувардинський // Ринок праці та зайнятість населення: науково-виробничий журнал. – 2010. – № 3. – 52-54.
10. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 41-45.

**ЦИБУЛЬСЬКИЙ В. О. АНАЛИЗ ПОДХОДОВ ДО ПРИНЯТТЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

В статье рассмотрены современные подходы до принятия управленческих решений и осуществлена их систематизация. Автором проанализированы теоретические и практические достижения отечественных и зарубежных ученых из экономического управления.

Ключевые слова: управленческое решение, методология, принципы, метод, подход.

**TSYBULSKYI V. O. ANALYSIS OF APPROACHES TO ACCEPTANCE OF
ADMINISTRATIVE DECISIONS**

In the article modern approaches to the acceptance of administrative decisions are considered and their systematization is carried out. An author analyzes the theoretical and practical achievements of home and foreign scientists from an economic management.

Keywords: administrative decision, methodology, principles, method, approach.