

### 3. МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-6>

УДК 338.2:35.071

**Коваленко О.Л.**

аспірант кафедри екології та технологій  
захисту навколишнього середовища,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6085-7781>

**Kovalenko Oleksii**

National Transport University

## МЕТОДИ ДЛЯ НАПРАЦЮВАННЯ, АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ВАРІАНТІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ ЇХ ПРИЙНЯТТЯ

*Розглянуто етапи розробки та прийняття управлінського рішення з погляду різних наукових шкіл. Охарактеризовано основні етапи до управлінського рішення в процесі його прийняття. Розглянуто методи для управлінських рішень в процесі їх прийняття. Інструменти прийняття управлінських рішень вивчаються в галузі управління та аналізу. Зазначено, що ефективність прийнятого рішення залежить від методів прийняття рішення. Оскільки стадії розробки та прийняття управлінського рішення формують повний цикл процесу ухвалення рішення. При цьому склад і зміст стадій залежить від конкретної управлінської проблеми. Сучасні методики розробки альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того, щоб ефективно функціонувала будь-яка організаційна структура, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення. Це призводить до необхідності дослідження управлінських методів для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів управлінських рішень в процесі їх прийняття. В статті згруповано на класи діапазон методів дослідження для обґрунтування прийняття, розробки та реалізації управлінського рішення.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, інструментарій, методи прийняття управлінських рішень, прогнозування варіантів рішень, етапи прийняття управлінських рішень.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ефективність управлінських рішень стає ключовим фактором для конкурентоспроможності та подальшого розвитку підприємств. Однак, в умовах кризи та стагнації економіки України спостерігається зниження інвестиційної привабливості підприємств та їхньої конкурентоспроможності. Це свідчить про недостатню ефективність управління та недоліки в процесі прийняття рішень. Однією з ключових проблем є недостатнє обґрунтування варіантів рішень та потреба удосконалення інструментів, що супроводжують процес їх прийняття. Ця ситуація підкреслює важливість та актуальність проблеми розвитку процесу прийняття управлінських рішень. Основні виклики полягають у забезпеченні якості управлінських рішень, вдосконаленні технології та варіантів здійснення та мінімізації ризиків помилок. Для досягнення успішного розв'язання цих

проблем необхідно провести комплексний аналіз методів дослідження для обґрунтування прийняття, розробки та реалізації управлінського рішення, спрямовані на оптимізацію процесу їх прийняття.

Прийняття рішень в діяльності будь-якої організації є базовим питанням. Спочатку приймається рішення про початок та вид діяльності, далі це поточні та стратегічні питання, без вирішення яких існування підприємства було б під загрозою. Ці рішення для управлінців усіх рівнів пов'язані з певним ризиком помилки, і тому керівники частіше прагнуть вирішувати з позиції мінімізації можливої шкоди, а не виходячи із своїх стратегічних планів. Щоб прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати і цілям організації, і мати мінімальну долю ризику, потрібно врахувати всі існуючі варіанти та оптимізувати сам процес прийняття рішень.

У зв'язку з військовою агресією, кризою та стагнацією економіки в Україні, підприємства стикаються зі зниженням інвестиційної привабливості та низькою конкурентоспроможністю продукції. Це свідчить про недостатню ефективність управління на рівні, як окремого підприємства, так і держави в цілому, що викликає потребу удосконалення процесу прийняття управлінських рішень та інструментів, які його супроводжують. Проблема розвитку цього процесу є важливою та актуальною, оскільки вона безпосередньо впливає на якість рішень та методикау їх застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку у дослідження процесу прийняття управлінських рішень було внесено у працях: М. Бутка, М. Виноградського, А. Виноградської, А. Лук'янова, М. Приймака, О. Шканова, М. Мескона, Ф. Хедоурі та інших. Але не дивлячись на значущі здобутки у вивченні цього питання, воно й надалі залишається актуальним для керівників й потребує поглибленого вивчення. Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність поглядів щодо етапів процесу розроблення та прийняття управлінських рішень. В прийнятті рішень В. М. Приймак визначає чотири ключові компоненти: можливість вибору, усвідомленість вибору (при цьому не розглядається як рішення навмисний чи імпульсивний акт), фокус на результаті та завершення вибору конкретною дією [1]. На відміну від Приймака, Бутко визначає три важливі компоненти в процесі прийняття рішень: розгляд альтернатив, вибір оптимального варіанту та реалізація обраного рішення [2]. А. Виноградська та О. Шканова стверджують, що процес прийняття рішення управлінцем відбувається у дев'ять етапів [3; 4]. І. Гевко виділяє такі основні етапи процесу розроблення управлінських рішень: ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; генерування альтернатив; вибір одного рішення; виконання рішення [5]. Кузьмін О. і Мельник О. зазначають, що найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює шість етапів [6]. Американські фахівці з менеджменту М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі вважають, що процес формування управлінського рішення повинен складатися з п'яти етапів [7].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень, аналіз можливих інструментів та методів для напрацювання аналізу та прогнозування варіантів рішень в процесі їх прийняття.

**Виклад основного матеріалу.** Етапи розробки та прийняття управлінського рішення формують повний цикл процесу ухвалення управлінського рішення. При цьому склад і зміст етапу залежить від конкретної управлінської проблеми.

В сучасних європейських країнах, включаючи Україну, процес прийняття управлінського рішення включає такі компоненти, як суб'єкт, що приймає управлінське рішення; контрольовані та неконтрольовані змінні; критерії для оцінки альтернативних варіантів рішення;

принципи та методи вибору; альтернативи; і можливості втілення прийнятого рішення.

Незважаючи на велику кількість методів прийняття рішень, більшість із них включають стандартні п'ять етапів: визначення бізнес-проблеми, пошук інформації про можливі рішення та їх ймовірні наслідки, оцінка альтернатив та вибір однієї з них, впровадження рішення в бізнес-операції та відстеження ситуації (збір даних про вплив рішення та внесення змін за потреби) [8]. Етапність роботи керівника під час розроблення і прийняття управлінського рішення інших авторів представлена в таблиці 1.

Отже, прийняття рішень – це серія правильних дій керівника, тобто, як планувати, організувати, мотивувати, контролювати.

Для того, щоб рішення було ефективним, треба врахувати багато чинників, які впливають на рішення. Це передбачає здатність аналізувати та враховувати різноманітні аспекти і фактори, що впливають на прийняття рішень. В сучасній науці управління існують різні інструменти для напрацювання, аналізу, прогнозування та прийняття рішень. Прийняття управлінських рішень представляє собою поетапний процес формування вибору для зміни конкретної ситуації. Цей процес включає в себе вибір конкретної альтернативи із доступних варіантів, мобілізацію наявних ресурсів для негайного втілення прийнятого рішення, а також інші заходи, спрямовані на досягнення потрібного результату.

Інструменти прийняття управлінських рішень вивчаються в галузі управління та аналізу. До них входять методи, моделі та підходи, які допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення. На думку Л. Мартиненца, модель – це відображення в схемі, формулі, зрізці характерних ознак об'єкта, який досліджується, а також реальних подій, обставин, управлінських ситуацій тощо. Тобто, модель є спрощеною конкретною життєвою (управлінською) ситуацією [9]. Інструменти прийняття рішень це область, яка поєднує теорію і практику для оптимізації управлінських рішень.

Додатковими вимогами є оптимальність та своєчасність прийняття рішень. Оптимальність спрямована на забезпечення максимально ефективного використання ресурсів та досягнення найкращого результату. Своєчасність підкреслює важливість прийняття рішень у визначений термін для ефективного впливу на ситуацію. Ефективність прийнятого рішення також залежить від методів прийняття рішення. Методи – це сукупність прийомів та способів дослідження, спрямованих на отримання достовірних результатів у рамках вирішуваної управлінської проблеми [10]. Для обґрунтування прийняття управлінського рішення, його розробки та реалізації застосовується широкий діапазон методів дослідження, представлених в таблиці 2.

Як такого універсального, єдиного підходу вибору ефективного методу прийняття управлінських рішень не існує. Вибирати спосіб потрібно виходячи з ситуації, що склалася, та враховуючи доступні ресурси та інші важливі моменти.

Етапи прийняття управлінських рішень у баченні різних авторів

Етапність роботи керівника під час розроблення і прийняття управлінського рішення	Автор та його послідовники
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.</li> <li>2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв.</li> <li>3. Всебічний розгляд альтернатив.</li> <li>4. Остаточний вибір варіанта, що відповідають цілям організації.</li> <li>5. Прийняття рішення та організація його виконання.</li> <li>6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення</li> </ol>	Л.Орбан-Лембрик
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інтелектуальне виявлення проблеми: Її розуміння та формулювання.</li> <li>2. Пошук альтернатив: Розроблення можливих рішень.</li> <li>3. Оцінка альтернатив: Аналіз та оцінка варіантів.</li> <li>4. Вибір оптимального варіанту: Вибір найкращого рішення.</li> <li>5. Реалізація рішення: Проведення обраного рішення в дію.</li> <li>6. Оцінка результатів: Аналіз ефективності та результатів</li> </ol>	Герберт А. Саймон, Джеймс Марч, Герберт Мінцберг, Річард Стейлі
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знайомство з проблемою або ситуацією.</li> <li>2. Вивчення обставин і формування мети.</li> <li>3. Збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення.</li> <li>4. Розробка проекту рішення.</li> <li>5. Оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанта.</li> <li>6. Правове оформлення рішення.</li> <li>7. Доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення.</li> <li>8. Контроль за виконанням рішення.</li> <li>9. Підбиття підсумків виконання рішення</li> </ol>	М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення цілей: Класифікація та визначення мети.</li> <li>2. Діагностика проблеми: Визначення основної причини проблеми.</li> <li>3. Пошук альтернатив: Розроблення варіантів рішень.</li> <li>4. Оцінка альтернатив: Оцінка та порівняння варіантів.</li> <li>5. Вибір найкращого варіанту.</li> <li>6. Реалізація рішення.</li> <li>7. Оцінка та аналіз результатів.</li> </ol>	Пітер Друкер, Альфред Слоан, Джек Уелч,
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).</li> <li>2. Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту.</li> <li>3. Виявлення та оцінювання альтернатив.</li> <li>4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення (вибір альтернативи).</li> <li>5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).</li> <li>6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів</li> </ol>	О. Кузьмін і О. Мельник
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розуміння конфлікту: Визначення конфлікту чи проблеми.</li> <li>2. Пошук альтернатив: Пошук варіантів вирішення конфлікту.</li> <li>3. Вибір оптимального варіанту: Вибір належного рішення.</li> <li>4. Реалізація рішення: Запровадження обраного рішення.</li> <li>5. Оцінка та коригування: Оцінка результатів та внесення змін,</li> </ol>	Айзек Адзіс, Ларрі Грін, Дівід Пеккар
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність вибору: Можливість обирати серед різних варіантів.</li> <li>2. Свідомість вибору: Важливо, щоб вибір був обдуманим, а не імпульсивним.</li> <li>3. Орієнтованість на результат: Усвідомлення наслідки обраного варіанту</li> <li>4. Завершення вибору дією: Прийняття конкретних дій або рішень.</li> </ol>	В.М. Приймак

Джерело: створено автором на основі [1–4; 7]

Слід зауважити, що управлінські рішення, які приймаються органами державного нагляду, мають свої характеристики. Зазвичай вони приймаються винятково органами державного нагляду на загальнодержавному або регіональному рівні і спрямовані на вирішення відповідних проблем.

Ці рішення належать до сфери державного управління та визначаються з метою здійснення конкретного впливу в цій сфері. При цьому вони обов'язкові для виконання всіма зацікавленими сторонами, як всередині органу, так і поза його межами (згідно з відповідними управлінськими рішеннями).

**Висновки.** У висновку можна зазначити, що в сучасному управлінні не існує універсального методу для вибору ефективного варіанту прийняття управлінських рішень. Кожна ситуація вимагає індивідуального підходу, урахуваючи доступні ресурси та інші важливі аспекти.

Для досягнення ефективних результатів у прогнозуванні варіантів рішень в процесі їх прийняття важливо враховувати багато чинників, що впливають на рішення. Це передбачає аналіз та урахування різноманітних аспектів і факторів.

Загалом, успішне прийняття управлінських рішень вимагає комплексного підходу, який базується на аналізі ситуації, використанні наявних ресурсів та обґрунтуванні вибору.

Також слід підкреслити, що управлінські рішення, що приймаються органами державного нагляду, мають свої характеристики та спрямовані на вирішення конкретних проблем у сфері державного управління. Вони є обов'язковими для виконання та мають великий вплив на відповідну сферу діяльності.

**Діапазон методів дослідження для обґрунтування прийняття,  
розробки та реалізації управлінського рішення**

Клас	Класифікація методу	Характеристика класу	Назва методу
1	2	3	4
I клас	Методи, які засновані на використанні знань та інтуїції керівників	Спирається на аналіз та узагальнення знань керівників. Надають можливість використовувати інтуїцію досвід та нетрадиційні підходи до обґрунтування, розробки та реалізації управлінських рішень. особливо у тих випадках, коли ситуація є складною або недостатньо структурованою	Інтуїтивне прийняття рішень, менторство та консультації, кейс-метод, планування сценарію, метод варіантів, ігровий аналіз, метод множинного голосування, модифікований спосіб Борда, метод Делфі, структура ухвалення рішень Бейна (RAPID), «Мозковий штурм», або «мозкова атака», метод спроб та помилок, метод декомпозиції, сенсорний аналіз, інтуїтивне моделювання, метод дослідження прецедентів, теорія ігор, дерево рішень, організація комісії, підхід «Природні моделі»
II клас	Формалізовані методи (Економіко-математичні методи)	Засновані на задалегідь заданих алгоритмах та широко використовують математичний апарат	Економіко-статистичні методи, методи економічної кібернетики, методи оптимізації та економетрія, лінійне програмування (LP), метод множинного голосування, матриця прийняття рішень, SWOT-аналіз, дерево рішень, модифікований спосіб Борда, модель Хартнетта (CODM), структура ухвалення рішень Бейна (RAPID), цільове програмування, динамічне програмування, імітаційне моделювання, теорія ігор, числові методи оптимізації, теорія черг
III клас	Неформалізовані методи	Опис процедури розробки та ухвалення управлінського рішення на логічному рівні.	Евристичні методи, методи експертних оцінок, метод «мозкової атаки», або «мозковий штурм» з колективним обговоренням і розробкою варіантів рішення, метод Делфі, організація комісії, метод суду, теорія ігор, метод спроб та помилок, метод декомпозиції.
IV клас	Методи дослідження інформаційних потоків (Системно-цільові методи)	Метою дослідження яких є вивчення та систематизація інформаційних процесів щодо виявленої управлінської проблеми	Декомпозиція системи, діагностика системи, модель ухвалення рішень Хоя-Тартера, метод Делфі, організація комісії, збір повної інформації про проблему, постановка цілей і розстановка пріоритетів між ними, вибір системи оцінювання, прогнозування ситуації

Джерело: сформовано автором

**Список літератури:**

1. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Атіка, 2008. 10 с.
2. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень : підручник / за ред. І.М. Бутко, В.П. Мащенко. Київ : Центр учбової літератури, 2015. С. 46–51.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 414 с.
4. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2009.
5. Мартинець Л.А. Сучасні моделі освіти : навч.-метод. посіб. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк : Освіта, 2015. 102 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
7. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 с.
8. Decision-making process. Ed Burns Kate Brush. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process> (дата звернення: 13.03.2024).
9. Мартинець Л.А. Сучасні моделі освіти : навч.-метод. посіб. 2-е вид., доповн. та переробл. Донецьк : Освіта, 2015. 102 с.
10. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17. Т. 2. С. 251–259. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6407> (дата звернення: 05.04.2024).
11. Грubbyак С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11.

**References:**

1. Priymak V. M. (2008) Priynyattya upravlinskikh rishen' [navch. posib.]. Kyiv: Atika, 10 p. (in Ukrainian)
2. Butko M. P. Mashchenko I. M. (2015) Teoriya priynyattya rishen': pidruchnyk / za red. Butko V.P. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, pp. 46–51. (in Ukrainian)
3. Vynohradskyy M. D., Vynohradskaya A. M., Shkanova O. M. (2003) Orhanizatsiya pratsi menedzhera: navch. posib. Kyiv: Kondor, 414 p. (in Ukrainian)

4. Hevko I. B. (2009) *Metody priynyattya upravlinskikh rishen'*. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
5. Martynets' L. A. (2015) *Suchasni modeli osvity: navch.-metod. posib. 2-e vyd., dopovn. ta pererobl.* Donetsk: Osvita, 102 p. (in Ukrainian)
6. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. (2003) *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk.* Kyiv: Akademydav, 416 p. (in Ukrainian)
7. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. (1988) *Management.* Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated. 288 p.
8. Decision-making process. Ed Burns Kate Brush. Available at: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process> (accessed March 13, 2024).
9. Martynets' L. A. (2015) *Suchasni modeli osvity: navch.-metod. posib. 2-e vyd., dopovn. ta pererobl.* Donetsk: Osvita, 102 p. (in Ukrainian)
10. Bondarchuk N. V. (2021) *Kolektyvni metody priynyattya upravlinskikh rishen', yak instrument pidvysychennya efektyvnosti upravlinnya. Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 17, t. 2, pp. 251–259. Available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/6407> (accessed April 5, 2024). (in Ukrainian)
11. Hrub"yak S. V. (2017) *Suchasni aspekty rozroblennya i priynyattya upravlinskikh rishen'. Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 11, pp. 201–204. (in Ukrainian)

## METHODS FOR DEVELOPING, ANALYZING AND FORECASTING OPTIONS FOR MANAGEMENT DECISIONS IN THE PROCESS OF THEIR ADOPTION

*Methods for managerial decision-making in the process of decision-making are considered. Management decision-making tools are studied in the field of management and analysis. They include methods, models and approaches that help managers make informed decisions. Decision-making in any organization is a key task. It begins with determining the type of activity and strategic issues, without which the existence of the enterprise becomes impossible. Managers are guided by decision-making to minimize possible risks and achieve strategic goals. To make optimal decisions, it is necessary to carefully analyze all existing risks and optimize the decision-making process. To achieve successful solutions to these problems, it is necessary to conduct a comprehensive analysis of management decision-making methods. It is noted that the effectiveness of a decision depends on the decision-making methods. Since the stages of development and adoption of a management decision form a full cycle of the management decision-making process. At the same time, the composition and content of the stages depends on the specific management problem. The effectiveness of a managerial decision is determined by the methods used in the process of its adoption and implementation at an enterprise. The stages of development and adoption of a managerial decision from the point of view of different scientific schools are considered. The basic requirements for a managerial decision in the process of management activity are characterized, namely, realism, specificity, informativeness, and consistency. The peculiarities of applying these terms in relation to management decisions made at an enterprise are analyzed. A review of existing technologies for developing and making management decisions in the enterprise management system is carried out. The range of research methods for substantiating the adoption, development and implementation of a management decision is grouped into classes. The article also discusses the variety of decision-making methods, from those based on the intuition and experience of managers to formalized methods that use mathematical tools. This work is important for understanding and improving the decision-making process in various areas of management.*

**Key words:** management decisions, tools, methods of making management decisions, forecasting of decision options, stages of management decision-making.