

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.8.34](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.34)

УДК: 658.29/5

*О. М. Овдіюк,
к. е. н., доцент, Житомирський національний агроекологічний університет
ORCID: 0000-0001-9782-1750*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

*О. М. Ovdiuk
Phd, associate professor
Zhytomyr National Agroecological University*

METHODOLOGICAL BASICS OF THE MAIN STAGES OF MANAGEMENT DECISIONS DEVELOPMENT IN ENTREPRENEURSHIP STRUCTURES

Розглянуто підходи до алгоритму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, які застосовуються сучасними світовими школами управління, а саме американською, європейською, японською, російською школами менеджменту та вітчизняною.

Американська школа менеджменту передбачає наявність наступних складових алгоритму, а саме діагностика проблеми, ідентифікація обмежень та критеріїв, визначення альтернативи, оцінка альтернативи та вибір. Європейська школа управління відрізняється процедурою прийняття управлінського рішення, зокрема в частині планування та процедурі контролю самого процесу організації та реалізації управлінського рішення. Основною відмінністю японського підходу є слідування колективному способу пошуку альтернативного варіанту прийняття управлінського рішення. Основоположним фактором для підприємства стає якість менеджера, який вносить свій вклад в межах своїх здібностей та компетентностей в реалізацію загальних цілей. Російська модель прийняття управлінських рішень має схожі риси американо-європейських шкіл та передбачає індивідуальний характер прийняття управлінських рішень, тобто наголошення на індивідуальному впливі особи, яка приймає рішення.

Представлена авторська модель алгоритму розробки основних етапів управлінських рішень на підприємстві, складається з чотирьох основних етапів (перший етап формування базового інформаційного середовища процесу прийняття управлінського рішення; другий етап – формування управлінського рішення; третій етап – розробка управлінського рішення та четвертий етап – імплементація управлінського рішення). Кожному з представлених етапів характерний свій специфічний алгоритм.

Встановлено, що процес прийняття управлінських рішень залежить від низки факторів – середовища, об'єкта, широти охоплення (масштабність), часових меж, сфер застосування тощо, які можуть змінюватися під впливом як зовнішнього так і внутрішнього середовища, де вплив людського фактору залишається найбільш вагомим. Механізм розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень – це комплекс заходів, який включає певну кількість етапів, визначених в просторі та часі.

The author of the scientific paper considers approaches to the algorithm of the development, acceptance and implementation of managerial decisions applied by modern world schools of management, namely American, European, Japanese, Russian and domestic schools of management.

The American School of Management assumes the following components of the algorithm: problems diagnosis, identification of constraints and criteria, identification of an alternative, evaluation of an alternative and choice. The European School of Management is distinguished by the decision-making procedure, in particular in planning and control procedures of the process of organizing and implementing managerial decision. The main difference of the Japanese approach is to follow a collective way of finding an alternative managerial decision. The fundamental factor for the enterprise is the qualifications of the manager, who contributes within the limits of his/her abilities and competences to the achievement of the common goals. The Russian model of making managerial decisions has similar features to American and European Schools and provides for the individual nature of decision-making, that is, the emphasis on the individual influence of the decision-maker.

The author's model of algorithm of the development of the basic stages of managerial decisions in the enterprise is presented in the article. It consists of four main stages (the first stage is the formation of the basic information medium of the decision-making process; the second stage – the formation of managerial decision; the third stage – the development of managerial decision and the fourth stage – implementation). Each of the presented steps is characterized by its own specific algorithm.

It is established that the decision-making process depends on a number of factors – medium, object, breadth (scale), time limits, spheres of application, etc., which can change under the influence of both external and internal medium, where the influence of the human factor remains the most significant.

The mechanism of development, decision-making and implementation of managerial decisions is a set of activities that includes a number of steps defined in space and time.

Ключові слова: *управлінські рішення; світові школи управління; алгоритм розробки; процес; методологія; модель; підприємницькі структури.*

Keywords: *managerial decisions; World Schools of Management; algorithm of the development; process; methodology; model; business structures.*

Постановка проблеми

Проблематика та особливості механізму розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах є досить актуальною на сучасному етапі. Сучасні технології мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка підприємницька організаційна структура, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення, незалежно від того чим замиється об'єкт управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

В сучасній науковій літературі проблемам та особливостям прийняття управлінських рішень приділена належна увага. Значний внесок у розробку і вирішення проблематики теорії управлінських рішень внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Друкера, С. Крейнер, Дж. Коттер, К. Мацусіта, М. Мізулін, В. Бакуменко, А. Карпов, В. Колпаков та інші. Однак, із посиленням ролі управлінських рішень в умовах науково-технічного прогресу та зростанням кількості наукових праць в даній сфері, виникає потреба дослідження особливостей технології формування основних етапів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах сучасного менеджменту.

Формулювання цілей (постановка завдань)

Метою дослідження виступає вивчення проблематики та методологічних основ формування основних етапів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в підприємницьких структурах. До основних завдань варто віднести наступні: вивчення методик розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень сучасними світовими школами менеджменту, визначення особливостей вітчизняних підходів до визначення

алгоритму розробки та прийняття управлінських рішень; побудувати модель алгоритму розробки основних етапів управлінських рішень на підприємстві.

Результати досліджень

При прийнятті управлінських рішень та прогнозуванні можливих результатів особа, яка приймає рішення, зазвичай стикається зі складною системою взаємозалежних компонент (ресурси, бажані результати або цілі, особи або група осіб тощо), яку потрібно проаналізувати. Мабуть, чим глибше людина вникає в цю складність, тим краще будуть його прогнози або прийняті рішення [1].

Розглянемо підходи до алгоритму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, які застосовуються сучасними світовими школами управління, а саме американською, європейською, японською, російською та вітчизняною школами менеджменту (рис. 1). Переважна більшість сучасних науковців пропонують приблизно однаковий набір умовно обов'язкових елементів, які входять до алгоритму прийняття управлінського рішення. Проаналізуємо алгоритм розробки основних етапів управлінських рішень різними світовими школами, які на сьогодні є загальноновизнаними, зокрема, американську (Мескон М.), європейську (Джонсон Д., Шоулз К., Уїтгінгтон Р.), японську (Мацусіта К.) російську (Асаул А.) та вітчизняні (Бакуменко В., Найдюк С.) (рис. 1).



Рис. 1. Особливості алгоритму прийняття управлінських рішень в світових школах управління

Джерело: адаптовано [2, 15, 4, 5, 6, 9]

Так, стандартний загальноновизнаний підхід, представлений класиками зарубіжного менеджменту М. Месконом (американська школа), передбачає наявність наступних етапів вирішення поставленої проблеми (задачі)

– діагностика проблеми, ідентифікація обмежень та критеріїв, визначення альтернативи, оцінка альтернативи та вибір альтернативи [2, с. 184]. Отже, даний підхід наголошує на неперервності ряду запропонованих взаємопов'язаних етапів. Природа яких, базується на комплексному виборі та аналізі всіх існуючих альтернатив, необхідних для вирішення задачі або досягненні стратегічних цілей. Тобто управлінський персонал має хвилювати не тільки сам факт прийняття управлінського рішення, а також все, що пов'язано з ним та ефект на виході після реалізації управлінського рішення.

Європейська школа управління дещо відрізняється процедурою прийняття управлінського рішення, зокрема в частині планування та способі контролю самого процесу організації та реалізації управлінського рішення. Схожість американської та європейської моделі обумовлена тим, що обидві мають потребу в науковому, раціональному обґрунтуванню рішень, що приймаються. Європейці також вважають, що сам “прогрес” повинен служити людині і тільки так [3].

В японській школі управління розроблений власний методичний підхід та стандарти щодо оцінки управлінського рішення. Варто зазначити, що їх філософія суттєво відрізняється від надбання сучасної теорії прийняття рішень. Так, прийняття вдалих управлінських рішень передбачає здатність точно оцінювати ситуацію. При цьому особиста вигода, слава або багатство ніколи не повинні впливати на прийняття рішення. Швидше всього, мудре рішення залежить від відкритого, неупередженого бачення, яке не підпадає під вплив упереджень та дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію з точки зору відповідності більш важливим цілям. Рішення не приймається в вакуумі – на кожному етапі передбачається вплив багатьох людей та думка кожного є важливою. Необхідно вивчити багато різних точок зору, що не дозволить стати занадто догматичними при прийнятті управлінських рішень. Необхідно вислуховувати людей, цінити їх чесноти, але при цьому визначати, коли їх наміри стають недоречними. Таким чином, менеджер має вивчити та вирішити, який із можливих варіантів кращий, або зібрати найкращі ідеї зі всіх планів. Тільки так він зможе прийняти рішення, яким будуть слідувати його підлеглі. Бізнес буде успішним тільки тоді, коли менеджер зможе використати всі мудрі поради своїх підлеглих. В Японії прийняття управлінського рішення на основі консенсусу – є загальним правилом [4, с. 131-132]. Отже, основною відмінністю від світових шкіл менеджменту японської філософії, в частині прийняття управлінських рішень, є слідування колективному способу пошуку альтернативного варіанту прийняття управлінського рішення. Основоположним фактором для підприємства стає якість здібностей менеджера, який вносить свій вклад в межах своїх здібностей та компетентностей в реалізацію загальних цілей.

Російська модель прийняття управлінських рішень є дещо схожою на американську та європейську, та передбачає індивідуальний характер прийняття управлінських рішень. Розглянемо особливості формування процесу прийняття управлінського рішення з позиції впливу людського фактору на процесуальну дію. Так, А.Н. Асаула вважає, що будь-яке управлінське рішення є унікальним, проте процес його формування та реалізації підпорядковується індивідуальній внутрішній логіці, особи яка приймає рішення. Було запропоновано процес прийняття рішення в організації розглядати як функції проблеми, альтернатив і виконання рішень, з включенням впливу особи, яка приймає рішення на всіх стадіях даного процесу. А саме, перша стадія – визнання необхідності рішення (сприйняття та визнання проблеми, інтерпретація і формулювання проблеми, визначення критеріїв успішного вирішення); друга стадія – вироблення рішення (розробка альтернатив, оцінка альтернатив та вибір); третя стадія – виконання рішення (організація виконання рішення, аналіз і контроль виконання рішення, зворотній зв'язок та коректування) [5, с. 15]. Таким чином, особливістю російської моделі прийняття управлінських рішень є наголошення на індивідуальному впливу, особи яка приймає рішення.

Розглянемо сучасні вітчизняні підходи до механізму прийняття управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1.
Особливості вітчизняних підходів до визначення алгоритму розробки та прийняття управлінських рішень

Автор, джерело, підхід	Етапи класичний світового алгоритму розробки та прийняття управлінських рішень					Інше
	Діагностика проблеми	Ідентифікація обмежень та критеріїв	Визначення альтернатив	Оцінка альтернатив	Вибір альтернативи	
Мельник Л. [6], сфера інновацій	Оцінка наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити проблему у майбутньому	+	+	+	+	
Офік М. [7], інноваційний розвиток кооперативних утворень	+	Побудова інтегрованої системи інформаційного забезпечення	+	+	+	

Обиденнова Т. [8], агро-промислова галузь	+	+	+	+	+	Розширення до 8 етапів
Бакуменко В. [9], Найдюк С. [10], галузь державного управління	+	+	+	+	+	Застосування стратегій управління та процесів діяльності

Так, доповненням до існуючих практик визначення процесу прийняття управлінських рішень є виділення сутнісних ознак управлінських рішень Мельник Л.І., що дало змогу автору уточнити етапи управлінського процесу в сфері інновацій. До них належать: формування управлінського рішення (виявлення проблеми, пов'язаної з розробкою або реалізацією інновацій; аналіз причин виникнення проблеми, наслідків проблеми або факторів, що можуть зумовити проблему у майбутньому; розробка альтернативних управлінських рішень щодо розв'язання проблеми формування або реалізації інновацій і їх аналіз); вибір рішення; ухвалення управлінського рішення (обговорення керівництвом інноваційного проекту вибраного рішення для уточнення особливостей його документального оформлення, організації виконання рішення і його ресурсного забезпечення, відповідності принципам формування управлінських рішень; документальне оформлення управлінського рішення); реалізація управлінського рішення (доведення рішення до виконавців; створення умов для реалізації рішення; здійснення контролю за процесом реалізації рішення і коригування ходу його виконання; підбиття підсумків виконання рішення і оцінка його результатів) [6]. Отже, особливостями даного підходу є акцентування уваги на необхідності розширення інформаційного та аналітичного інструментарію при визначенні процесу прийняття управлінських рішень, що дасть можливість більш глибоко ідентифікувати симптоми посталої проблеми та провести оцінку ефективності кінцевого результату управлінського рішення.

Продовженням попередньої методики в сфері інноваційного розвитку підприємницьких структур є запропонована система управління інноваційним розвитком суб'єктами кооперування з позиції управлінських рішень. Суть даної технології полягає в сукупності логічно пов'язаних між собою етапів ідентифікування необхідності прийняття управлінських рішень, їх розроблення і реалізації на засадах застосування певних принципів і методів. На першому етапі відбувається визначення управлінської проблеми або формалізація ідеї щодо отримання конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів. Автором пропонується також виділяти функцію вирішення управлінських проблем і перетворення управлінських ініціатив на позитивні економічні, соціальні та інші ефекти. Особливістю другого етапу – збір і оброблення інформації із внутрішнього і зовнішнього середовищ, є наголошення на кооперуванні суб'єктів щодо перспектив розв'язання виявленої проблеми або реалізації висунутої управлінської ініціативи. Як результат пропонується побудова інтегрованої системи інформаційного забезпечення суб'єктів управління кооперативним формуванням [7]. Отже, запропонований автором підхід доповнює теорію процесу прийняття управлінських рішень в частині управління інноваційними розвитком суб'єктів кооперативних утворень.

Класичний алгоритм процесу прийняття управлінських рішень, який складається з п'яти етапів, пропонує розширити до десяти Обиденнова Т. Розглянемо ключові моменти запропонованої методики. Особливостями перших двох етапів є пропозиція застосування комплексної діагностики та визначення показників фінансово-економічної діяльності промислових підприємств, що зможе охопити усі системи функціонування підприємства. Ключовим моментами 5-7 етапів є визначення інтегральних показників та їх рівня складових комплексної діагностики фінансово-економічної діяльності промислових підприємств. На 8 етапі застосовується кластерний аналіз за результатами інтегральних показників складових комплексної діагностики фінансово-економічної діяльності промислових підприємств та визначення необхідності і ступеня впровадження структурних перетворень [8]. Отже, особливостями формування управлінського рішення в частині необхідності оптимізації структурних перетворень промислових підприємств, є застосування класичного підходу на макrorівні та розширенням його етапів за рахунок застосування кластерного аналізу інтегральних показників.

Розглянемо типові підходи, які застосовуються в державному управлінні, при визначенні процесу прийняття управлінських рішень. В державному управлінні проблематика процесу прийняття управлінських рішень є досить складною. Так, з метою вироблення методологічних підходів до аналізу управлінських процесів та формування управлінських рішень Бакуменко В. пропонує застосовувати системний розгляд управління в багаторівневих соціальних системах у вигляді стратегій управління та процесів діяльності. Перспективним напрямком стратифікації є системне відображення з урахуванням рухомості середовища, у взаємозв'язку з яким існує соціальна система, невизначеності та ризику [9, с. 283]. Отже, ефективність процесу

прийняття управлінських рішень в державному управлінні залежить від масштабності охоплення посталої проблеми та потребує розгляду на макрорівні.

В сфері державного управління, з метою повноти охоплення існуючих ситуацій, також пропонується розглядати та трактувати процес прийняття управлінських рішень, як у вузькому так і розширеному форматі. Так, визначення категорії “прийняття управлінського рішення” в державному управлінні можна визначити як процес, початок якого настає з моменту виникнення проблеми, яку потрібно вирішити та завершується вибором рішення (дії), спрямованої на вирішення суспільних проблем. Аналізуючи вузьке розуміння процесу прийняття рішень потрібно врахувати альтернативні (існуючі) варіанти прийняття рішень і те, що вони не виникають самі по собі. Увесь процес управління ототожнюється з прийняттям рішень у широкому розумінні. До розширеного розуміння процесу прийняття рішень входить не лише сам процес, але й виконання та контроль отриманих результатів реалізації прийнятого рішення. Результати управлінських рішень у сфері державного управління стосуються інтересів великої кількості людей, що вимагає їх ретельної й всебічної підготовки, на яку йде багато сил і засобів [10]. Таким чином, в сфері державного управління варто застосовувати макропогляди при формуванні процесу прийняття управлінських рішень, з врахуванням інтересів великої кількості людей, що в свою чергу, ускладнює сам процес.

На особливу увагу заслуговує процес прийняття стратегічних рішень. Розглянемо основні ключові моменти даного процесу. Прийняття стратегічних рішень не зводиться просто до висунення, оцінки та відбору варіантів. Цей процес проходить в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що накладає певні обмеження і створює труднощі при плануванні, що підвищує небезпеку ризику. Технологія прийняття стратегічних рішень: 1. ідея, мета (навіщо робити?) 2. кількість і якість об'єктів (що робити?) 3. Ресурси (з якими витратами?) 4. Технології (як робити?) 5. Виконавці (хто повинен робити?) 6. Терміни (коли робити?) 7. Споживачі (для кого робити?) 8. Місце (де робити?) 9. Ефект (що це дає?). Розглядаючи прийняття стратегічного рішення як процесу, спрямованого на вибір дій людини, фірми чи групи осіб (підрозділів), неважко помітити, що дана економічна категорія перетворюється на психологічний процес, у якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність. Процес прийняття стратегічних рішень можна представити як послідовність етапів, операцій і процедур, між якими існують прямі і зворотні зв'язки. Фактична кількість етапів, операцій і процедур визначається складністю, типом вирішуваної проблеми [11]. Отже, провівши аналіз в сфері теорії управлінських рішень можна зробити висновки, що процес прийняття управлінських рішень залежить від низки факторів – середовища, об'єкта, широти охоплення (масштабність), часових меж, сфер застосування тощо, які можуть змінюватися під впливом як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Проте, варто зазначити, що вплив людського фактору залишається найбільш вагомим. Отже, процес прийняття управлінських рішень – це комплекс заходів, який включає певну кількість етапів, визначених в просторі та часі.

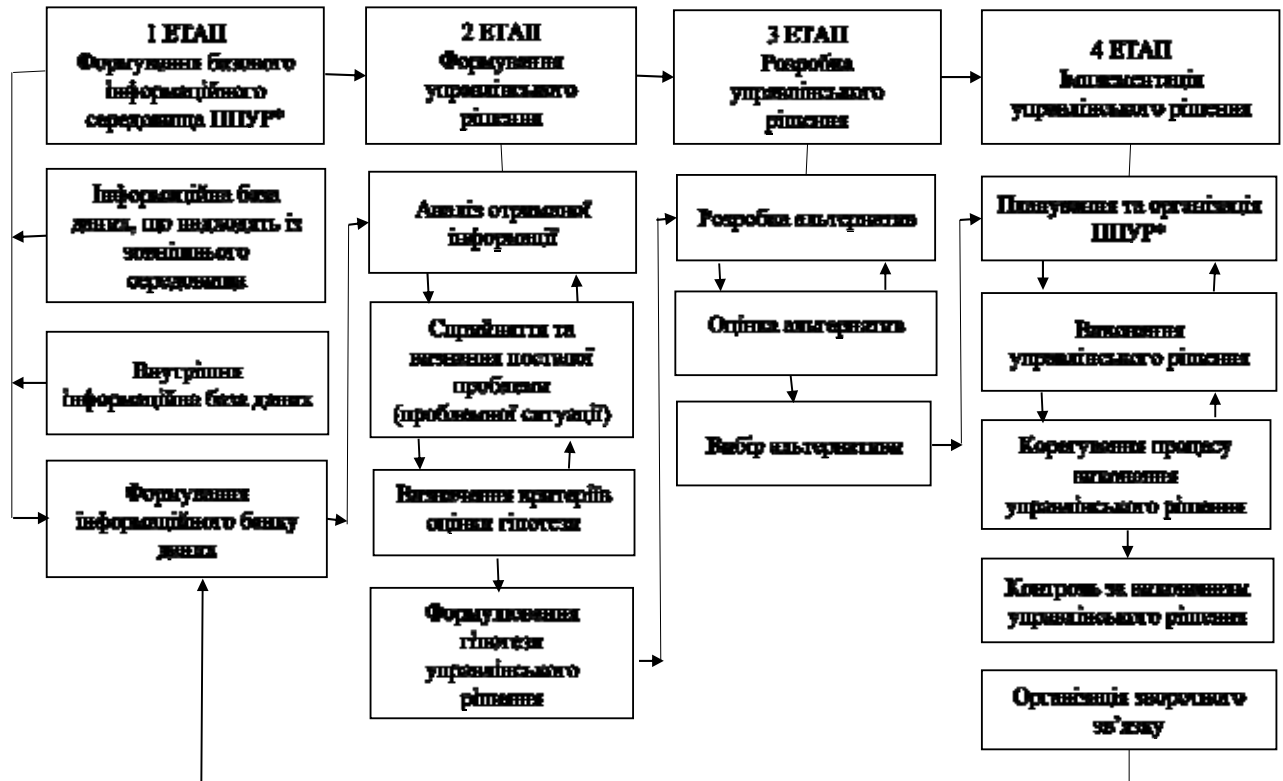
Розглянемо підходи та способи, які застосовуються в сучасній світовій практиці, щодо алгоритму прийняття управлінських рішень. Одним із підходів, які також використовуються в практиці прийняття управлінського рішення є інтуїція того, хто задіяний в даному процесі. Даній методиці присвячено низка праць, як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Так, процес прийняття управлінських рішень може мати інтуїтивний характер (власне відчуття того, що вибір правильний); бути засноване на судженні (вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом, тобто керівник використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше і вибирає схожий варіант, що, на його думку, принесе найбільший успіх); бути раціональним (обґрунтування рішення за допомогою об'єктивного аналітичного процесу суть якого полягає у взаємозв'язку послідовних етапів: діагноз проблеми – формулювання критеріїв прийняття – рішення – з'ясування альтернатив – оцінка альтернатив – вибір рішення) [12]. Отже, процес прийняття управлінських рішень є досить складним і багатограним, а ключовим фактором в результативності є та залишається людський фактор. Таким чином, набуває актуальності проблематика вивчення інтуїції того, хто приймає рішення.

Прийняття управлінських рішень – це трьох етапна процедура. Перший етап процедура формування особистої впевненості особи, яка приймає рішення, 2 етап формування готовності взяти на себе особисту відповідальність за позитивні та негативні результати реалізації мрію по вирішенню проблемної ситуації. Третій етап – вольовий акт переконання прийнятої ним альтернативи дій підвідомчої системи та публічність представлення даного акту [13, с. 8-9]. Отже, одним із популярних є метод орієнтації на особистість та її психологічно-інтуїтивну діяльність.

Розглянемо психологію прийняття рішень в управлінській діяльності, зокрема метасистемний підхід. Так, загальна послідовність способів вироблення рішення позначається поняттям процесуального інваріанта, який включає наступні етапи. Перший: інформаційний аналіз ситуації з метою зменшення (редукції) її невизначеності і приведення до виду, більш доступному для контролю над нею. Другий – визначення основних “обмежуючих факторів”, які зазвичай і породжують проблему, що вимагає ухвалення рішення. Третій – формулювання основних вимог до вирішення, тобто його критеріїв, які потім будуть покладені в основу вибору одного з декількох альтернативних варіантів. Формулювання альтернатив включає в себе пошук, виявлення, а також генерацію нових, тобто не заданих нормативно, можливих виходів з проблемної ситуації. Оцінка альтернатив по системі сформульованих критеріїв і відповідно до основними цілями діяльності. Вони розглядаються і в прогностичному плані – з урахуванням параметра динамічності середовища. Вибір альтернативи є основним етапом у всій структурі нормативного процесу управлінського рішення, оскільки на ньому робиться ключовий (а часто незворотний) крок: здійснюється власне прийняття рішення. Після вибору

альтернативи необхідна розробка спеціальних процедур, спрямованих на її здійснення. Контроль виконання, оцінка ефективності і корекція рішення. В результаті цього загальна структура нормативного процесу управлінського рішення набуває вигляду замкнутого контуру, що позначається поняттям “кільце рішень” [14, с. 107-110]. Таким чином, спостерігаємо майже усталений підхід щодо формування алгоритму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Побудуємо модель алгоритму розробки основних етапів управлінських рішень на підприємстві (рис. 2).



- ППУР* – процес прийняття управлінського рішення

Рис. 2. Модель алгоритму розробки основних етапів управлінських рішень на підприємстві
Джерело: адаптовано [2,5]

Так, пропонуємо виділити чотири основні етапи, а саме перший етап – формування базового інформаційного середовища процесу прийняття управлінського рішення; другий етап – формування управлінського рішення; третій етап – розробка управлінського рішення та четвертий етап – імплементація управлінського рішення. Кожному з представлених етапів характерний свій специфічний алгоритм. Розглянемо більш детально особливості методології кожного з представлених етапів.

З метою покращення інформаційного забезпечення процедури розробки, прийняття та імплементації управлінського рішення, було запропоновано доповнити узагальнену методику окремим етапом – формування базового інформаційного середовища процесу прийняття управлінського рішення. Складовими даного етапу пропонуємо включити наступні позиції: збір інформації, тобто формування блоку інформаційної бази даних, що надходять із зовнішнього середовища підприємства (збір та аналіз вторинної та первинної інформації); блоку внутрішньої інформаційної бази даних (аналіз внутрішньої підприємницької звітності) та формування інформаційного банку даних (акумуляція інформаційних технологій, необхідних для прийняття раціональних управлінських рішень в частині пошуку, накопичення, обробки, аналізу та зберігання релевантної інформації).

Елементом другого етапу (формування управлінського рішення) є аналіз отриманої інформації з інформаційного банку даних; наступним є сприйняття та визнання посталої проблеми (проблемної ситуації), управлінської задачі тощо, що потребують вирішення. Послідує визначення критеріїв оцінки та формулювання гіпотези майбутнього управлінського рішення.

Третій етап (розробка управлінського рішення) є класичний перелік кроків, а саме розробка варіантів альтернатив, їх оцінка та вибір найбільш оптимальної альтернативи в залежності від ситуації, яка склалася та є найбільш наближеною до ідеальної. Четвертий етап (імплементація управлінського рішення) пропонуємо доповнити, на відміну від класичних підходів, першопочатковим елементом – процедурою планування та

організація процесу прийняття та реалізації управлінського рішення. Наступними елементами будуть відповідно виконання управлінського рішення, застосування за необхідності та уточнення процедури корегування процесу виконання управлінського рішення; обов'язковим також має стати контроль за виконанням управлінського рішення, що дасть змогу оцінки самого організаційного процесу. А також має бути процес організації зворотного зв'язку, тобто можливості оцінки отриманих результатів та їх порівняння із вихідними базовими величинами.

Висновки

Отже, провівши аналіз в сфері теорії управлінських рішень, можна зробити висновки, що процес прийняття управлінських рішень залежить від низки факторів – середовища, об'єкта, широти охоплення (масштабність), часових меж, сфер застосування тощо, які можуть змінюватися під впливом як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Проте, варто зазначити, що вплив людського фактору залишається найбільш вагомим. Таким чином, методологія алгоритму розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень – це комплекс заходів, який включає певну кількість етапів, визначених в просторі та часі.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо в можливості доповнення теорії та методології прийняття управлінських рішень в різних сферах застосування в межах визначених управлінських рівнів.

Список літератури.

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Перевод с англ. Р.Г. Вачнадзе. – Москва «Радио и связь». 1993. – 278 с.
2. Мескон М., Альбер М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер.с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2006. – 672 с.
3. Гулюк Н. В. Сравнительный анализ моделей менеджмента: изменение ценностей сотрудников с личностных на корпоративные // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – №3 (5). – С. 10-12.
4. Мацусита К. Миссия бизнеса / Коносуке Мацусита; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшера, 2010. – 193 с.
5. Асаулов А.Н., Грахов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А.Н. Асаулов, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов: под ред. проф. А.Н. Асаула. – СПб.: АНО “ИПЕВ”. 2014. – 304 с.
6. Мельник Л. І. Управлінські рішення щодо покращення управління інноваційним процесом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л. І. Мельник. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/19216/1/43-Melnik-217-229.pdf>.
7. Офік М. П. Управлінські рішення щодо забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств [Текст] / М. П. Офік // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. пр. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20.13. – С. 209-214.
8. Обиденнова Т.С. Алгоритм формування управлінського рішення щодо структурних перетворень / Т. С. Обиденнова // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2017. – Вип. 185. – С. 305-313.
9. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ. – 2000. – 328 с.
10. Найдок С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні / С. В. Найдок // Аспекти публічного управління. - 2015. - № 9. - С. 12-19.
11. Воронина А.В., Копыл Е.В. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности и риска // «Молодой ученый», № 1 (28). – Ч.1. – 2016. – С. 35-39.
12. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О. Н. Євтушенко // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Державне управління. – 2014. – Т. 239, Вип. 237. – С. 47-51. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10.
13. Мизулин М. Методы принятия управленческих решений / М. Мизулин, Ю. Федулов, А. Юсоф. – LAP LAMBERT Academic Publishing. – 2014. – 340 с.
14. Карпов, Анатолий Викторович. Психология принятия решения в управленческой деятельности. Метасистемный подход / А. В. Карпов, А. А. Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль: ЯрГУ; М.: Изд. дом РАО, 2016. – 644 с.
15. Джонсон Д., Шоула К., Уиитингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – 800 с.

References.

1. Saati T. (1993), Prinjatie reshenij. Metod analiza ierarhij [Decision making. Hierarchy Analysis Method], «Radyo y svjaz'», Moscow, Russia.
2. Meskon, M. Al'ber, M. and Hedouri, F. (2006), Osnovy menedzhmenta [Management Basics], ООО “Y.D. Vyl'iams”, Moscow, Russia.
3. Guljuk, N.V. (2016), “Comparative analysis of management models: changing employee values from personal to corporate”, Biznes-obrazovanie v jekonomike znaniij, vol. 3 (5), pp. 10-12.
4. Macusita, K. (2010), Missija biznessa [Business mission], Al'pyna Pablyshera, Moscow, Russia.

5. Asaulov, A.N. Grahov, V.P. Koval', O.S. and Rybnov, E.I. (2014), Teoriya i praktika razrabotki prinjatija i realizacii upravlencheskih reshenij v predprenimatel'stve [Theory and practice of developing the adoption and implementation of managerial decisions in entrepreneurship], ANO "YPEV", St.Petersburg, Russia.
6. Mel'nyk, L.I. (2005), "Management decisions to improve the management of the innovation process in enterprises", available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/19216/1/43-Melnik-217-229.pdf> (Accessed 25 July 2019).
7. Ofik, M.P. (2010), "Managerial decisions to ensure the positive impact of cooperation on the level of innovative development of enterprises", Naukovyj visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy, vol. 20.13, pp. 209-214.
8. Obydiennova, T.S. (2017), "An algorithm for forming a managerial decision on structural transformations", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka, vol. 185, pp. 305-313.
9. Bakumenko, V.D. (2000), Formuvannia derzhavno-upravlins'kykh rishen': Problemy teorii, metodolohii, praktyky [Formation of state-administrative decisions: Problems of theory, methodology, practice], Vyd-vo UADU, Kyiv, Ukraine.
10. Najdiuk, S.V. (2015), "The essence of the administrative decision-making process in public administration", Aspekty publicnoho upravlinnia, vol. 9, pp. 12-19.
11. Voronina, A.V. and Kopyl, E.V. (2016), "Making strategic decisions in the face of uncertainty and risk", Molodij vchenij, vol. 1 (28), no. 1, pp. 35-39.
12. Yevtushenko, O.N. (2014), "Management decisions: the nature and characteristics", Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylians'ka akademiia". Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 239, no. 237, pp. 47-51, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2014_239_237_10 (Accessed 25 July 2019).
13. Mizulin, M. (2014), Metody prinjatija upravlencheskih reshenij [Methods of making management decisions], LAP LAMBERT Academic Publishing.
14. Karpov, A.V. (2016), Psihologija prinjatija reshenija v upravlencheskoj dejatel'nosti. Metasistemnyj podhod [The psychology of decision-making in management activities. Metasystem approach], Yzd. dom RAO, Moscow, Russia.
15. Dzhonson, D. Shoula, K. and Uirtington, R. (2007), Korporativnaja strategija: teoriya i praktika [Corporate strategy: theory and practice], OOO "Y.D. Vyl'iams", Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 10.08.2019 р.