

Жлуктенко А.Р.

студентка,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Савчук О.А.

студентка,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Лободзинська Т.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики ФММ,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Zhluktenko Anna, Savchuk Oleksandra, Lobodzynska Tetiana

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА РИЗИКІВ, ЩО ЇХ СУПРОВОДЖУЮТЬ

RESEARCH OF METHODS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS AND RISKS ACCOMPANYING THEM

Сьогодні менеджмент є однією з основ підприємницької діяльності, оскільки дає змогу прийняти правильне рішення для досягнення головної мети кожної організації – збільшення загальних прибутків компанії та вихід на міжнародний рівень. Менеджери зазвичай приймають низку різноманітних рішень (і оперативних, і стратегічних), від яких залежить майбутнє компанії. Прийняття рішень є питанням величезної відповідальності як перед самою організацією, так і перед її співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Метою роботи є дослідження та аналіз методів прийняття управлінських рішень і ризиків, які можуть виникнути внаслідок прийнятих дій. У статті розглянуто основні методи та моделі прийняття управлінських рішень, що використовуються для забезпечення ефективних управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

Ключові слова: менеджер, управління, управлінське рішення, підприємство, ризики, оцінка ризиків, методи прийняття управлінських рішень.

Сегодня менеджмент является одной из основ предпринимательской деятельности, поскольку позволяет принять правильное решение для достижения главной цели каждой организации – увеличение общих доходов компании и выход на международный уровень. Менеджеры обычно принимают ряд разнообразных решений (и оперативных, и стратегических), от которых зависит будущее компаний. Принятие решений представляет собой вопрос огромной ответственности как перед самой организацией, так и перед ее сотрудниками и другими заинтересованными сторонами. Целью работы является исследование и анализ методов принятия управленческих решений и рисков, которые могут возникнуть в результате принятых действий. В статье рассмотрены основные методы и модели принятия управленческих решений, которые используются для обеспечения эффективных управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Ключевые слова: менеджер, управление, управленческое решение, предприятие, риски, оценка рисков, методы принятия управленческих решений.

Management has a broad meaning, which includes management, leadership, administration. And not only the state, the enterprise, the organization, but also first of all the personnel, that is people. We attach this meaning to this word in the modern world, although the principle of management has historically originated in ancient times, because people have long sought to create management structures for various activities and management of society. Therefore, management – resource management using methods of planning, organization, coordination, motivation, control and analysis of these resources to achieve this goal. Today, management is one of the main foundations of entrepreneurial activity, as it allows you to make the right decision to achieve the main goal of each organization – to increase the company's overall profits and reach the international level. The problem of making management decisions for a long period of time attracts the attention of scientists and managers at various levels. One of the indicators of a manager's activity is his ability to make the right decisions. Since managers perform four management functions, they actually deal with a constant flow of decisions for each of them, ie planning, organization, motivation and control. Development and decision-making is a creative process in the activities of managers. As such, there is no universal, unified approach. The method should be chosen based on the current situation and taking into account the available resources and other important points. Decision-making is an integral part of human activity in any field: political, economic, cultural, personal life, etc. Decision-making is a function of each person in personal life and a function of a leader of any level in the management process. The possible consequences of decisions can affect the interests of not only one

person or several, but also large teams, regions and society as a whole. Managers usually make a number of different decisions (both operational and strategic) on which the future of companies depends. Decision-making is a matter of great responsibility both to the organization itself and to its employees and other stakeholders. Any production or commercial activity is always associated with the risk of loss. To do this, the specialist must anticipate possible risks, calculate the probable losses and compare them with the amount of planned profit. The purpose of the study is to study and analyze methods of management decisions and risks that may arise as a result of actions taken. The article considers the main methods and models of management decision-making used to ensure effective management decisions in conditions of risk and uncertainty.

Key words: manager, management, managerial decision, enterprise, risks, risk assessment, methods of managerial decision making.

Постановка проблеми. Удаче управління компанією – головна запорука її успіху. Щодня компанії чи організації схвалюють рішення, від яких залежить її майбутнє. Саме правильно прийняті управлінські рішення можуть як привести компанію до міжнародного успіху, так і повністю зруйнувати загальну стратегію компанії та привести її до краху.

Процес прийняття рішень супроводжується певною необхідною послідовністю управлінських операцій, які спрямовані на вирішення конкретної проблеми, а саме:

1. Діагностика проблеми.
2. Виявлення можливих способів вирішення проблеми.
3. Оцінка кожного з варіантів та вибір найкращого вирішення для даної проблеми [1].

Саме завдяки вдало вибраній тактиці дій можна якомога вигідніше для компанії вирішити її проблеми. Результатом помилково прийнятого рішення може бути крах компанії.

Робота менеджера спрямована на прийняття раціональних рішень для уникнення втрат компанії. Для цього необхідні глибоке вивчення, аналіз і оцінка всіх наявних ризиків.

Оцінка ризику – це певна сукупність дій, які спрямовані на оцінку та аналіз виникнення явищ, що мають великий вплив на загальну діяльність компанії, аби запобігти їх утратам та загрозам [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інформаційною базою роботи є праці вітчизняних і закордонних науковців із питань прийняття та реалізації управлінських рішень, а також ризиків, що супроводжують їх. Серед дослідників-науковців: О. Помазун, М. Артюшина, А. Бобунов, Р. Федоряк, А. Саміло, Г. Кузьміна, К. Лучкін, Р. Кононенко, І. Сірік, О. Бабина, С. Бреус, Т. Обиденнова, О. Гусаров, О. Антишева. Але, незважаючи на значну кількість праць за даною тематикою, наявні дослідження потребують більш глибокого вивчення та аналізу, систематизації та типізації.

Сьогодні недостатня увага приділяється питанням стратегічного управління ризиком та формуванню стратегії ризик-менеджменту. Досліджуючи наукові роботи, можна побачити, що в більшості з них така інформація взагалі відсутня. Саме це підтверджує актуальність і значимість зазначеного питання для забезпечення стабільної і результативної роботи організації [3].

Мега статті полягає у детальному дослідженні, аналізі та розкритті методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що можуть виникнути під час їх прийняття.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

– дослідити існуючі методи прийняття управлінських рішень;

– виявити причини і наслідки виникнення ризиків у процесі прийняття управлінських рішень;

– проаналізувати сутність і закономірність методів управлінських рішень;

– визначити вплив ризиків на майбутнє компанії.

Об'єктом дослідження є методи управлінських рішень, об'єктивна закономірність їх прийняття та ризики, які їх супроводжують.

Для розв'язання поставлених завдань у роботі використано такі загальнонаукові методи: статистичний, інформаційно-аналітичний, наукового узагальнення та класифікації.

Виклад основного матеріалу. Управлінські функції базуються на результативному підході до вибору управлінських рішень, які потребують поліпшення процесів вирішення управлінських проблем у складних та скрутних ситуаціях, та досягаються за допомогою залучення різних методів прийняття поточних рішень.

Процес прийняття рішень є одним із творчих і важливих управлінських завдань. Менеджери мають бути готовими приймати обґрунтовані рішення в нетипових ситуаціях. Будь-які результати рішень закріплюються за тими, хто їх прийняв.

Загалом методи прийняття управлінських рішень – це набір психологічних і практичних операцій, які використовуються в управлінні для розуміння проблем, постановки цілей, збору необхідної інформації, формулювання рішень, вибору найкращих рішень, їх організації та реалізації.

Необхідна класифікація методів прийняття рішень. Саме чітка класифікаційна структура методів прийняття рішень може заощадити час керівників та полегшити вибір необхідних та коректних методів прийняття управлінських рішень відповідно до наявної ситуації. Сьогодні існує значна кількість методів прийняття рішень та класифікацій їхніх умов. Кожен метод прийняття управлінських рішень являє собою поєднання загальноприйнятих технологій та інструментів, які разом становлять основу для досягнення загальних цілей підприємства.

Для прийняття правильних і діючих управлінських рішень пропонується низка методів, серед яких [4]:

1. Метод дослідження проблеми (діагностика) – дає змогу точно і повністю описати проблему та визначити причину її виникнення, базується на статистиці минулих періодів у певній сфері діяльності. Тип методу залежить від характеру і змісту проблеми, часу досліджен-

ня та виділених коштів. Зокрема, загальноприйнятими є два типи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, які використовуються для об'єктивної оцінки поточного стану підприємства та прогнозування «що станеться, якщо нічого не зміниться».

2. Методи економічного аналізу – базуються на вивченні аналітичних залежностей, які визначають зв'язок між умовами розв'язання задачі та результатами, представленими у вигляді формул, графіків та діаграм. Розуміння безперервних аналітичних залежностей дає змогу менеджерам швидко приймати правильні і влучні рішення. Методи економічного аналізу включають:

2.1. Метод абсолютного, відносного та середнього значення. Абсолютні значення використовуються як основа для розрахунку середніх і відносних значень – у процесі аналізу динаміки показників, вони характеризують зміни показників у часі, а середні підсумовують відповідні типові однорідні набори показників.

2.2. Метод порівняння – заснований на зіставленні явищ, виокремленні спільного і відмінного.

2.3. Метод групування – дає змогу виявляти та вивчати взаємозв'язок між різними економічними явищами, найважливішими чинниками, закономірностями та тенденціями, властивими цим явищам.

2.4. Індексний метод – може факторизувати відносне та абсолютне відхилення узагальненого індексу та визначити вплив різних чинників на нього.

2.5. Метод балансу – використовується для перевірки правильності впливу певних факторів на показники ефективності, а загальне відхилення показників ефективності дорівнює сумі результатів усіх факторів.

2.6. Метод виключення – передбачає виключення впливу всіх чинників. Використовується для факторного аналізу, коли існує відповідний зв'язок між показником ефективності та чинниками, які на нього впливають.

3. Методи прогнозування – окреслюють використання досвіду та поточних припущень для визначення перспектив організації. Поділяються на дві категорії: кількісні та якісні. Методи кількісного прогнозування використовуються за умови, що минула діяльність організації має певну позитивну тенденцію і може успішно розвиватися в майбутньому. За наявності достатньої інформації для того, щоб виокремити певні залежності та тенденції, використовуються методи аналізу часових рядів та каузального моделювання.

Якісні методи прогнозування передбачають складання прогнозів за допомогою експертів. До них належать думка журі, узагальнені думки персоналу, модель споживчих очікувань. Визначення щодо вибору того чи іншого методу прогнозування залежить від існуючих обмежень та господарсько-економічної ситуації на підприємстві.

4. Метод визначення способів вирішення завдання (генерування ідей). На цьому етапі інформація продовжує накопичуватися, а методи аналізу при цьому змінюються. За такого методу відбувається пошук вирішення проблеми, а не її першопричини,

для цього використовують різні джерела, такі як наукові дослідження або результати аналізу діяльності компаній-конкурентів.

5. Евристичний метод – це сукупність логічних прийомів, методичних правил пошуку істини, реалізації творчого потенціалу особистості.

6. Логічний формальний метод прийняття рішень – найчастіше використовується для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням у конкретні проекти, які можуть мати альтернативні технічні або організаційні рішення.

7. Методи оцінювання ризиків, серед яких – метод «дерева рішень», експертні методи, аналіз чутливості, метод Монте Карло.

Існує три основних типи моделей, які використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень [5]:

1) Фізична модель – використовуються збільшені або зменшені описи системи або об'єкти для представлення змісту, що вивчається.

2) Аналогова модель – просте та ефективне сприйняття та спосіб вираження складних речей, масштабних організаційних відносин, а не складання переліку відносин (використовуючи аналогію для представлення досліджуваного об'єкта, його поведінка схожа на реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Зокрема, це може бути організаційна діаграма).

3) Математична модель (символічна), яка використовує символи для опису характеристик.

Необхідно зауважити, що навіть застосування менеджерів найсучасніших моделей може супроводжуватися наявністю ризиків, які потребують детального розгляду й аналізу для прийняття ефективних управлінських рішень. Ступінь ризику визначається за допомогою кількісного та якісного аналізу.

Найскладнішим є якісний аналіз, основним завданням якого є виявлення чинників ризику і визначення сфер та етапів діяльності, де можуть виникнути ризики.

Під час кількісного аналізу ризиків потрібно визначити розміри окремих ризиків та ризики вибраного напряму бізнесу.

Під час аналізу ризиків рекомендується дотримуватися такої схеми [2]:

1. Визначення основних внутрішніх та зовнішніх чинників ризику. Іншими словами, спочатку необхідно класифікувати ризики за видами обліку (внутрішній і зовнішній), а в подальшому визначити основні чинники, що викликають невизначеність.

2. Проаналізувати чинники ризику кожної окремої події. Змоделювати вплив чинників на результативні показники об'єктів ризику.

3. Проаналізувати комплексний вплив на об'єкти ризику. Коли одночасно накладається кілька чинників, виробляються різні загальні ефекти. Деякі з них можуть доповнювати один одного, інші – навпаки.

4. Оцінити конкретні види ризиків із погляду фінансової діяльності (ліквідності) та економічної життєздатності.

5. Визначити прийнятний рівень ризику, який визначається об'єктивними результатами аналізу та суб'єктивним ставленням до ризику.

6. Проаналізувати окремі операції вибраного рівня ризику. Якщо в результаті операції існує ймовірність більшого ризику, ніж вибрана ступінь, така операція виключається (не приймається).

7. Розробити заходи щодо зменшення ризиків. Основними способами зменшення ризиків є: страхування, диверсифікація, створення запасів та резервів, розподіл ризиків між учасниками проєкту тощо.

Обов'язковою умовою для успішного усунення проблеми є застосування методів контролю над виконанням рішення, у результаті чого виявляються певні відмінності від запланованого переліку дій, зазначаються недоліки щодо прийняття рішень та своєчасно і влучно вносяться результативні виправлення. Залежно від очікуваного результату визначаються з вибором методу контролю: фінансовий контроль, контроль виробничої операції або контроль якості.

Під час вибору одного з альтернативних методів прийняття управлінських рішень необхідно враховувати не лише можливі прибутки та збитки кожного варіанту, а й імовірність їх виграшу чи невдачі. Вивчення ризиків у прийнятті управлінських рішень дає змогу уникнути значних утрат, а також вплинути на збільшення загального доходу компанії.

Висновки. Дослідження теорії та методології прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності показують, що найголовнішим аспектом резерву підвищення ефективності виробництва є підвищення якості прийняття рішень.

Слід зазначити, що якість прийняття рішень підвищується за рахунок удосконалення процесу прийняття рішень. У статті розглянуто основні методи та моделі прийняття управлінських рішень, що використовуються для забезпечення ефективних управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.

Актуальність вибраної тематики підтверджує необхідність подальшого дослідження. Сьогодні менеджер матиме можливість вивести організацію на міжнародний рівень, сприяти збільшенню загального прибутку компанії за умови детального і критичного аналізу методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що супроводжують процес або є наслідками прийнятих рішень. Розуміння менеджерами переваг та недоліків різних методів прийняття рішень, наявних у них ситуацій, умінь комбінувати й визначати типові управлінські завдання та застосовувати структуровані методи прийняття рішень до своїх рішень, усвідомлення того, які ризики можуть виникнути в результаті прийняття рішень, сприятимуть успішному розвитку компанії в майбутньому.

Список літератури:

1. Методи прийняття управлінських рішень. *Навчальні матеріали онлайн*. URL: https://pidru4niki.com/18351218/menedzhment/metodi_priynyattya_upravlinskih_rishen (дата звернення: 11.10.2021).
2. Кононенко Р.М. Оцінка ризику при прийнятті управлінського рішення. *Економіка та управління підприємством*. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67329.doc.htm (дата звернення: 11.10.2021).
3. Обиденнова Т.С., Гусаров О.О., Антипцева О.Ю. Методи прийняття управлінських рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2. С. 153–157. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/23.pdf (дата звернення: 13.10.2021).
4. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 117–121. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf (дата звернення: 16.10.2021).
5. Дегтяр О. Методологічні підходи до розроблення та ухвалення раціональних управлінських рішень у сучасному менеджменті. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_1_6 (дата звернення: 20.10.2021).

References:

1. Methods of making managerial decisions [Managerial decision-making methods]. *Training materials online* (electronic journal). Available at: https://pidru4niki.com/18351218/menedzhment/metodi_priynyattya_upravlinskih_rishen (accessed 11 October 2021).
2. Kononenko R.M. (2010) Risk assessment in making management decisions [Risk assessment in management decisions], *Economics and enterprise management* (electronic journal). Available at: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67329.doc.htm (accessed 11 October 2021).
3. Obidenнова T.S., Gusarov O.O., Antiptseva O.Y. (2019) Methods of managerial decision-making in the conditions of development, implementation and functioning of information security management system [Methods of making managerial decisions]. *Problems of system approach in economy* (electronic journal), vol. 2, pp. 153–157. Available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_1_2019_ukr/23.pdf (accessed 13 October 2021).
4. Breus S.V., Semchenko E.A. (2018) Methods and models for making managerial decisions [Methods and models of management decision-making]. *Market infrastructure* (electronic journal), vol. 24, pp. 117–121. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf (accessed 16 October 2021).
5. Degtyar O. (2017) Methodological approaches to the development and adoption of rational management decisions in modern management [Methodological approaches for the elaboration and adoption of rational management decisions in modern management]. *Theory and practice of public administration and local self-government* (electronic journal), vol. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_1_6 (accessed 20 October 2021).