

Дарушин О.В.

кандидат економічних наук,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Боденчук С.В.

викладач кафедри економіки та менеджменту,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Бузіян І.І.

здобувач вищої освіти,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Darushyn Oleksandr, Bodenchuk Sergiy, Buzian Ivan

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher education institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

**ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION TECHNOLOGY
OF MANAGERIAL DECISIONS IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція наростає з кожним днем, ефективне керівництво стає ключовим аспектом успіху для будь-якого підприємства. Використання передових технологій у розробці та впровадженні стратегічних управлінських рішень має визначальне значення у цьому процесі, надаючи керівництву необхідні інструменти для аналізу, планування та реалізації стратегічних завдань. Застосування передових програмних продуктів, аналітичних інструментів та інтелектуальних систем дозволяє підвищити продуктивність управління, зменшити ризики і оптимізувати витрати. Більше того, ці технології сприяють поліпшенню взаємодії між відділами підприємства та впровадженню інноваційних стратегій. У цій статті буде розглянуто концепції та різновиди управлінських рішень, етапи та методи їх ухвалення, а також основні форми реалізації таких рішень.

Ключові слова: ефективне керівництво, конкуренція, передові технології, стратегічні управлінські рішення, аналіз, планування, реалізація стратегій, програмні продукти, аналітичні інструменти, інтелектуальні системи, продуктивність управління, ризики, оптимізація витрат, взаємодія між відділами, інноваційні стратегії.

In today's business environment, where competition is increasing every day, effective leadership becomes a key aspect of success for any enterprise. The use of cutting-edge technologies in the development and implementation of strategic management decisions is crucial in this process, providing leadership with the necessary tools for analysis, planning, and execution of strategic tasks. The application of advanced software products, analytical tools, and intelligent systems helps increase management productivity, reduce risks, and optimize costs. Moreover, these technologies facilitate improved interaction between enterprise departments and the implementation of innovative strategies. The application of advanced management technologies can encompass a wide range of tools, from Customer Relationship Management (CRM) systems to business analytics and Artificial Intelligence (AI) systems. CRM systems enable the collection, analysis, and utilization of customer information to improve service and increase sales. Business analytics provides the ability to gain deep insights from large volumes of data, aiding in making informed strategic decisions. Artificial intelligence is used for process automation, forecasting, and decision optimization. The decision-making process may involve several stages, starting from gathering and analyzing information, formulating alternative courses of action, assessing risks and potential benefits, making decisions, implementing them, and finally, monitoring and evaluating the results. An important component of decision-making is also involving relevant stakeholders and considering their perspectives and interests. The main forms of implementing management decisions may vary depending on the specific situation and organizational goals. This could involve the implementation of new strategies, changes in organizational structure,

launching new products or services, optimizing production processes, and so forth. Therefore, the use of advanced technologies and effective decision-making and implementation are important components of successful leadership in today's business environment, where the speed and accuracy of decision-making play a crucial role in achieving competitive advantages.

Key words: *effective leadership, competition, advanced technologies, strategic management decisions, analysis, planning, strategy implementation, software products, analytical tools, intelligent systems, management productivity, risks, cost optimization, interdepartmental interaction, innovative strategies.*

Постановка проблеми. В сучасному бізнес-світі, де зміни відбуваються на неймовірно великій швидкості, а конкуренція постійно наростає, ефективне управління підприємством є критично важливим для досягнення успіху. Проте існують ряд проблем, які ускладнюють процес розробки та впровадження управлінських рішень. Однією з таких проблем є непередбачуваність внутрішнього та зовнішнього середовища, що може викликати несподівані зміни у стратегіях та планах підприємства. Крім того, недостатнє використання інформаційних технологій та аналітичних інструментів може призвести до неефективного ухвалення управлінських рішень та втрати конкурентної переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До теми технологій розробки і реалізації управлінських рішень і в управлінні підприємством звертався ряд вітчизняних науковців серед яких: О.І. Мелничук, Н.О. Брюшкова, О.В. Ніколук, Г.В. Долга, К.В. Сухорук. Авторами порушувалися питання підвищення ефективності розробки та реалізації управлінських рішень, групові та колективні методи розробки та прийняття рішень, психологічні спекти та особливості стратегічного управління та інші. Проте питання і досі залишається актуальним, через швидку мінливість зовнішніх умов існування підприємств.

Мета статті полягає у глибокому вивченні технологій, які застосовуються в розробці та впровадженні управлінських рішень у контексті підприємницького управління. Дослідження спрямоване на аналіз сучасних підходів до використання інформаційних технологій, аналітики даних, штучного інтелекту та інших інструментів з метою підвищення ефективності управління підприємством. Основні завдання дослідження включають в себе вивчення методів інтеграції технологічних рішень у виробничі та управлінські процеси, аналіз впливу цих технологій на прийняття стратегічних та оперативних рішень, а також виявлення можливостей та викликів, що виникають у процесі їх впровадження. У кінцевому результаті мають бути розроблені рекомендації щодо оптимального використання технологій управлінського прийняття рішень для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу. У сучасних організаціях підготовка управлінських рішень часто відділяється від їхнього прийняття і залучає цілі команди фахівців. У «класичній» теорії управління вона зазвичай відноситься до функцій штабних служб.

Процес прийняття рішень пов'язаний з втіленням спеціального плану, що складається з комплексу заходів, спрямованих на досягнення цілей та визначених строків. Розробка такого плану зазвичай належить до компетенції відповідних служб у системі управління. Проте сьогодні до цього процесу залучаються також ті, хто буде реалізовувати план, тобто безпосередні виконавці.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень і компетенції, спрямований на досягнення цілей організації.

В широкому контексті прийняття управлінського рішення розглядається як весь процес управління. Управлінське рішення є творчим актом суб'єкта управління, спрямованим на вирішення проблем, що виникають в об'єкті управління.

Мета систематичного підходу до прийняття рішень – підвищити об'єктивність і забезпечити урахування всіх важливих даних. Якщо причинно-наслідковий аналіз є дедуктивним процесом, який змушує керівника збирати дані і потім критично їх аналізувати, то процес прийняття рішень вимагає створення бази даних, яка використовується для відбору та виключення менш бажаних альтернатив [3].

Для того щоб приймати управлінські рішення, кожен менеджер повинен володіти не лише теоретичними знаннями, а й достатньо кваліфіковано застосовувати їх на практиці. Це включає у себе методологію управлінського рішення, методи розробки управлінських рішень, організацію процесу їх розробки та оцінку якості прийнятих рішень.

Організація процесу розробки управлінського рішення передбачає упорядкування діяльності окремих підрозділів та працівників у процесі прийняття рішення. Це здійснюється за допомогою регламентів, нормативів, організаційних вимог, інструкцій та відповідальності.

Ефективність управління визначається комплексним застосуванням багатьох факторів, зокрема, процедур прийняття рішень та їх практичного втілення. Для того, щоб управлінське рішення було дієвим і ефективним, необхідно дотримуватися певних методологічних основ [5].

Прийняття рішень часто пов'язане з вибором напрямку дії. Добре рішення вимагає від менеджера великої підготовки і залежить від його досвіду та особистих якостей [5].

Процес прийняття рішень може включати кілька етапів, таких як виникнення проблеми, вибір критері-

рив, розробка альтернатив, вибір оптимальної альтернативи, затвердження рішення та організація робіт по його реалізації [5].

При виборі критеріїв для прийняття рішення менеджер керується системою норм і нормативів, які обмежують вибір критеріїв у зв'язку з правовими або іншими обмеженнями, що визначаються законодавством або конкурентною ситуацією.

Важливо пам'ятати, що ефективність прийняття рішень на середньому і нижньому рівнях управління в значній мірі залежить від того, які повноваження були передані їм з вищого рівня керівництва. Отже, критерії прийняття управлінських рішень виступають своєрідними мірками обмежень.

Процес прийняття рішень вимагає логічного та систематизованого підходу, оскільки менеджери зобов'язані приймати рішення, що пов'язані з конкретними обов'язками та необхідністю їх втілення.

З усіх можливих невизначеностей менеджер повинен вибрати рішення, яке допоможе досягти бажаного результату. Ця невизначеність може набувати різних форм і виражатися в стандартних рішеннях з фіксованим набором альтернатив, бінарних виборах («так» чи «ні»), багатоваріантних рішеннях з широким спектром варіантів або інноваційних рішеннях, коли необхідно вжити дій, альтернативи для яких відсутні.

Методи прийняття управлінських рішень можна розділити на три групи:

1. Неформальні методи, які базуються на аналітичних здібностях та інтуїції керівників. Це включає логічні підходи та методи порівняння альтернатив на основі теорії та досвіду.

2. Колективні методи, які передбачають обговорення та прийняття рішень в групі. Вони базуються на компетентності та конструктивності учасників і можуть включати такі форми, як наради, роботу в комісіях та «мозковий штурм» [6].

Коли має бути вирішена складна проблема, група людей об'єднується для того, щоб запропонувати будь-які рішення для її вирішення. Основним принципом «мозкового штурму» є створення сприятливого середовища для вільного генерування ідей. Заборонено критикувати або відкидати фантастичні ідеї – всі ідеї фіксуються, а потім аналізуються спеціалістами.

Метод Дельфі – це процедура анкетування, що складається з кількох етапів. Після кожного етапу дані анкетування аналізуються та доповнюються, а результати повідомляються експертам для подальшої оцінки.

Після стабілізації оцінок опитування завершується, і приймається запропоноване експертами або скориговане рішення.

Кількісні методи прийняття рішень базуються на науково-практичному підході, що включає в себе

обробку великих обсягів інформації. Ці методи можуть використовувати різні математичні моделі, такі як лінійне моделювання, динамічне програмування, ймовірнісні і статистичні моделі, теорія ігор та імітаційні моделі.

Системний підхід використовується для вирішення складних проблем управління виробництвом. Він полягає в розгляді проблеми як цілісної системи, складеної з різних елементів та підсистем, з виявленням зв'язків між ними.

Для вибору оптимального рішення можуть використовуватися різні методи, такі як логічний аналіз, формалізовані методи, метод експертних оцінок та імітаційне моделювання. Крім того, для прогнозування можуть використовуватися такі методи, як методи ПАТТЕРН, Дельфі, прогнозний граф Глушкова та інші [3].

В процесі управління, як я вже згадував, прийняття рішень є однією з ключових складових. Хоча цей процес здається простим, насправді він має багато нюансів та викликів, які добре відомі професійним менеджерам.

Кожна організація має свої особливості в розробці та прийнятті управлінських рішень. Ці особливості визначаються характером діяльності, структурою, комунікаційними зв'язками та корпоративною культурою. Проте, є загальні принципи, які використовуються у будь-якому процесі прийняття рішень.

Прийняття управлінських рішень – це вид управлінської діяльності, спрямований на підвищення показників ефективності компанії, що досягається шляхом використання всієї доступної інформації для кращої точності та узгодженості [2].

Однією з важливих особливостей теорії прийняття рішень є наявність методів, які можуть обробляти як кількісну, так і якісну інформацію. Під час цього процесу велика увага приділяється методам експертної оцінки, які застосовуються як до кількісної, так і до якісної інформації. Головна мета експертних технологій – підвищення професіоналізму та, відповідно, ефективності управлінських рішень. Проблема, пов'язаним з прийняттям управлінських рішень, надається значна увага.

Хоча існують різні підходи до управління – системний, кількісний, ситуаційний, тощо, але, на наш погляд ситуаційний підхід найбільш повно відображає реальні виклики управління та включає основні методи прийняття рішень, що містяться в інших підходах.

Отримання інформації про ситуацію передбачає збір необхідних даних та інформації, яка описує поточний стан справ. Це може включати аналіз звітів, статистики, відгуків співробітників та клієнтів, а також збір додаткової інформації за допомогою опитувань, спостережень і документального аналізу.

Визначення цілей полягає в чіткому формулюванні того, що потрібно досягти в результаті управлінського втручання. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART) [6].

Розробка оціночної системи включає в себе створення критеріїв та механізмів для оцінки альтернативних варіантів рішень. Це допомагає здійснювати об'єктивний аналіз і вибір найбільш ефективних варіантів.

Аналіз ситуації включає детальне дослідження та оцінку інформації, зібраної на попередньому етапі. Це допомагає зрозуміти причини проблеми або можливості, які впливають на ситуацію.

Діагностика ситуацій полягає в ідентифікації ключових аспектів ситуації, її сильних і слабких сторін, можливих загроз та можливостей. Це допомагає зрозуміти сутність проблеми або можливості, що виникають.

Розробка прогнозу розвитку ситуації передбачає аналіз поточних тенденцій та визначення можливих сценаріїв подальшого розвитку подій на основі наявної інформації.

Генерація альтернативних варіантів рішень включає створення різних можливостей дій або втручань, які можуть бути прийняті для вирішення проблеми або використання можливості.

Відбір основних варіантів управлінських впливів передбачає аналіз та порівняння різних альтернатив з метою вибору найбільш ефективних. Розробка сценаріїв розвитку ситуації полягає в створенні детальних планів дій для кожного вибраного варіанту рішення. Експертна оцінка основних варіантів управ-

лінських впливів передбачає залучення кваліфікованих спеціалістів або експертів для оцінки вибраних варіантів. Колективна експертна оцінка включає груповий аналіз та обговорення вибраних варіантів рішень для прийняття об'єктивного рішення.

Прийняття управлінського рішення полягає в остаточному виборі варіанту дій та прийнятті рішення щодо його реалізації. Розробка плану дій включає уточнення конкретних кроків та заходів, необхідних для виконання обраного варіанту рішення. Контроль реалізації плану передбачає відстеження виконання запланованих заходів та корекцію дій у разі необхідності. Аналіз результатів розвитку ситуації після управлінських впливів включає оцінку ефективності прийнятих рішень та виявлення можливих варіантів для подальшої дії [1].

Процедури організації виконання управлінського рішення включають кілька етапів. Спочатку оформляється необхідна документація, що включає в себе всі необхідні вказівки та інструкції щодо реалізації рішення. Потім виконавцям пояснюється їх повноваження та сутність завдання. Після цього організується контроль за реалізацією, що включає в себе відстеження прогресу виконання та вжиття заходів у разі виявлення проблем. У разі необхідності може бути застосована мотиваційна, а за потреби – заохочувальна діяльність, щоб стимулювати виконавців до успішної реалізації завдань [1].

Існує багато форм реалізації управлінських рішень, серед яких основні та найбільш поширені наступні: (табл. 1).

В управлінській практиці, особливо в сучасному менеджменті, зростає значення колегіальних рі-

Таблиця 1

Форми реалізації управлінських рішень

№	Назва форми реалізації	Характеристика форми реалізації
1	Припис	офіційне повідомлення будь-якому посадовому особі про обов'язкове виконання наведеного рішення у встановлений строк.
2	Ділова розмова	спеціально організована зустріч для обміну думками з підлеглими щодо актуальної теми.
3	Переконання:	спрямована ділова розмова з метою досягнення у підлеглих потрібних поглядів щодо змісту рішення.
4	Пояснення:	розмова з метою зрозумілішого викладення суті управлінського рішення.
5	Примус	розмова з метою усвідомленого змусити працівника виконати рішення шляхом загроз або підвищеного винагородження
6	Настановна	навчальна розмова з метою передачі досвіду для успішного виконання рішень.
7	Повідомлення	передача додаткової інформації, необхідної для виконання рішення.
8	Навчання	передача нових знань або інформації для виконання рішень.
9	Порада	поділ думок керівника на виконання рішень
10	Тренінг	розвиток навичок розробки та реалізації рішень.
11	Нарада	оперативне доведення до підлеглих конкретних завдань шляхом використання колективного розуму та обміну інформацією.
12	Засідання:	вирішення організаційних питань на професійному рівні.
13	Звіт	повідомлення про результати виконаної роботи.
14	Ділове слово	тверде рішення керівника, дане підлеглим у вустах.

Джерело: розроблено автором на основі [1]

шень, де група менеджерів і спеціалістів бере участь у процесі прийняття рішень. Це стає необхідним у зв'язку зі складністю сучасних ситуацій і проблем, що вимагають комплексного аналізу. Колегіальний підхід сприяє обґрунтованості та зменшує ризик грубих помилок.

Висновки. Важливо зауважити, що деякі рішення вже законодавчо віднесені до групи колегіальних, наприклад, в акціонерних товариствах певні рішення потребують затвердження загальних зборів акціонерів. Хоча колегіальний підхід може знизити оперативність та «розмити» відповідальність, він сприяє обґрунтованості вибору та запобігає зловживанням.

Прийняття рішень в організаціях відрізняється від індивідуального прийняття рішень тим, що це колективний процес. Це становить ядро діяльності управління, яке відображає його складність та відповідальність.

Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, базуючись на економічному аналізі та розрахунках, або інтуїтивними, що може призвести до швидкості, але також містить ризик помилок.

Загалом, існує багато форм реалізації управлінських рішень, включаючи приписи, ділові розмови, переконання, пояснення та інші. Кожна з них має свої переваги та застосовується відповідно до контексту і потреб організації.

Список літератури:

1. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. *Прийняття управлінських рішень* : навчальний посібник. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро, 2020. 276 с.
2. Кравченко М., Голюк В. *Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
3. Брюшкова Н.О., Ніколюк О.В., Удовиця О.Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605> (дата звернення: 12.04.2024).
4. Карпенко Ю.В., Кобзар А.С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення» / за ред.: В.В. Коваленко. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2021. № 11-12 (288-289). С. 147–153.
5. Онофрійчук О.В. Шляхи оптимізації формування та розвитку управлінської команди підприємства : матер. IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця, 16 жовтня 2018 р. С. 256–264.
6. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малуґа Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 94–98.

References:

1. Petrunya Y., Litovchenko B., & Pasichnyk T. (2020) *Management Decision Making: textbook*. Dnipro: University of Customs and Finance. (in Ukrainian)
2. Kravchenko N., & Holiuk M. (2022) *Management Decision Making: Essence and Modern Development Trends. Economy and Society*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
3. Bryushkova N. O., Nykolyuk O. V., & Udovitsya O. F. (2020) *Features of Management Decision Making in Public Administration. Public Administration: Improvement and Development*, no. 3. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1605>
4. Karpenko Y. V., & Kobzar A. S. (2021) *Main Approaches to Defining the Essence of the Concept of "Management Decision". Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no. 11-12(288-289), pp. 147–153.
5. Onofriychuk O. V. (2018) *Ways to Optimize the Formation and Development of the Management Team of an Enterprise. Proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference "Management of the 21st Century: Modern Models, Strategies, Technologies"*, pp. 256–264.
6. Zahorodniuk O. V., Pivtorak M. V., & Malyuha L. M. (2019) *Main Directions for Improving the Quality and Efficiency of Development and Adoption of Management Decisions. Priazovsky Economic Bulletin*, vol. 4(15), pp. 94–98.