

**Трибусовська Наталія Ігорівна,**  
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
спеціальність 073 «Менеджмент»;  
науковий керівник:  
Захаркевич Наталія Петрівна,*  
*кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри менеджменту, економіки,  
статистики та цифрових технологій;  
Хмельницький університет управління та права  
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Ефективна організація управління є важливою проблемою сучасної економіки. Найбільший резерв для успішного менеджменту полягає в покращенні якості прийнятих рішень, що можливо через вдосконалення інструментарію їх ухвалення. Це один із ключових аспектів діяльності керівника організації, від якого залежить успіх компанії на ринку, її здатність адаптуватися до бізнес-середовища в умовах невизначеності та ризиків. Застарілі підходи до вирішення проблемних завдань можуть завдати компаніям збитків. Тому, для здійснення ефективних управлінських дій, які допоможуть організаціям досягти поставлених цілей, менеджерам варто володіти широким набором нових методів і технік ухвалення рішень. Особливо актуальною ця тема стає в сучасних умовах в Україні, що обумовлено складними економічними та політичними умовами, необхідністю швидкої адаптації до змін, інтеграцією з європейським простором та прагненням до інноваційного розвитку.

Управлінське рішення є результатом вибору органом управління методу дій, спрямованих на вирішення певної проблеми. Головна мета такого рішення – забезпечити координований вплив на об'єкт управління для досягнення організаційних цілей [4, с. 9]. У контексті ведення бізнесу ухвалення рішень є послідовністю дій, які керівники підприємства здійснюють для реалізації запланованого курсу та ініціації конкретних заходів. Незважаючи на різноманіття метододичних підходів до ухвалення рішень, більшість з них включають п'ять основних етапів: визначення бізнес-проблеми, пошук інформації щодо можливих варіантів та їх наслідків, оцінка альтернатив та вибір найкращої, впровадження рішення в бізнес-процеси, а також моніторинг ситуації (збір даних про ефективність дій та корекція за потреби) [3]. Управлінські рішення можуть ухвалюватися в умовах визначеності або невизначеності. Можна класифікувати методи ухвалення рішень залежно від рівня поінформованості суб'єктів господарювання (рис.1).

Для ухвалення ефективних управлінських рішень, що допоможуть організаціям функціонувати в умовах невизначеності, керівникам варто застосовувати широкий набір технік і методів прийняття рішень. Основні

напрями вдосконалення включають процесно-орієнтований підхід, залучення команди до прийняття рішень та активне застосування інформаційних технологій.

| В умовах достатньої інформації   | В умовах ймовірно достатньої інформації   | В умовах недостатньої інформації   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•аналітичні методи:</li> <li>•SWOT-аналіз</li> <li>•бенчмаркінг</li> <li>•аналіз Паретто</li> <li>•функціонально-вартісний аналіз</li> <li>•метод аналізу ієрархій</li> <li>•причинно-наслідкові діаграми</li> <li>•метод морфологічного аналізу</li> <li>•метод математичного програмування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•статистичні методи:</li> <li>•метод групувань</li> <li>•метод якісного аналізу</li> <li>•метод масових спостережень</li> <li>•метод узагальнених показників</li> <li>•метод дерева цілей</li> <li>•метод математичного програмування</li> <li>•метод сценаріїв</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•метод теорії статистичних рішень</li> <li>•метод теорії ігор</li> <li>•метод активізації</li> <li>•експертні методи</li> <li>•евристичні методи</li> </ul> |

**Рис. 2. Класифікувати методів ухвалення рішень залежно від рівня поінформованості суб'єктів господарювання**

*Джерело: [8]*

Сучасні методи ухвалення управлінських рішень ґрунтуються на новітніх технологіях та підходах, які сприяють підвищенню ефективності рішень керівників. Серед них можна виділити кілька найбільш популярних.

**Аналіз даних (Big Data та Data Science):** використання великих масивів даних для моделювання різноманітних сценаріїв та прогнозування майбутніх тенденцій.

**Моделі ухвалення рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making, DDDM)** – цей підхід передбачає використання великих обсягів даних та аналітики для ухвалення рішень. Він може включати машинне навчання, аналітичні програми, штучний інтелект тощо. Це дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, поведінку споживачів, оптимізувати внутрішні процеси.

**Моделі штучного інтелекту та машинного навчання** – використовуються для автоматизації рішень та аналізу складних даних. Вони здатні вивчати дані та прогнозувати можливі варіанти розвитку подій. Застосування штучного інтелекту (нейронних мереж та експертних систем) базується на низці методів, що імітують процеси ухвалення рішень людиною. Експертні системи, такі як ACE, MYCIN, MOCA, CATS, та інші, моделюють логіку експертного прийняття рішень, тоді як нейронні мережі використовують аналіз статистики аби розпізнавати образи і мають здатність до адаптивного навчання [5].

**Інформаційні системи для підтримки прийняття рішень (DSS): системи підтримки прийняття рішень (DSS)** – програмні комплекси, що допомагають опрацювати дані та надають рекомендації для ухвалення управлінських рішень. Ці системи автоматизують збір, обробку та аналіз інформації для підтримки управлінських рішень. Поява нових технологій звітності зробила системи підтримки прийняття рішень (DSS) необхідними в

менеджменті. Сьогодні відомі рішення таких компаній, як SAP, IBM, Oracle, Microsoft, SAS, MicroStrategy та інших. Для ухвалення управлінських рішень використовуються різні інформаційні технології, серед яких: CRM (системи управління взаєминами з клієнтами), BI (системи підтримки аналітичної діяльності), та ERP (системи планування ресурсів підприємства) [10].

Для операційних і структурованих рішень (системи планування ресурсів підприємства та сховища даних) основне значення мають системи обробки транзакцій (TPS), які здатні обробляти тисячі операцій у багатьох бізнес-структурах.

**Аджайл-підхід (Agile)** – методологія управління, яка спрямована на гнучкість і адаптивність в ухваленні рішень. Вона широко використовується у проектному менеджменті, особливо в ІТ. Agile стверджує, що при реалізації ідеї не варто спиратися лише на точні плани. Необхідно зважати на постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також враховувати зворотний зв'язок від користувачів [1].

**Методи математичного моделювання** – це аналітичні підходи, які використовують моделі для прогнозування наслідків різних управлінських рішень. До таких підходів належать теорія ігор, лінійне програмування, мережеве планування, системи масового обслуговування. Модель прийняття рішень – це процес або система, яка використовується для забезпечення оптимального вибору з-поміж кількох варіантів. Вона допомагає спростити цей процес, надаючи підприємствам чіткі вказівки для досягнення своїх цілей. Завдяки моделі процес прийняття рішень стає доступним і зрозумілим для всіх зацікавлених сторін.

Однією з найпоширеніших є модель CANVAS, створена Александром Остервальдером та Івом Піньє. Вона часто використовується для розробки стартапів, проте є ефективною і при оптимізації процесів існуючих компаній. CANVAS представляє собою полотно, поділене на дві частини, між якими розташована ціннісна пропозиція. Ліва частина включає ключових партнерів, основні види діяльності, ресурси та структуру витрат компанії. Права частина містить споживчі сегменти, канали збуту, взаємини з клієнтами та потоки доходів. Навіть успішним бізнесам рекомендується переглядати свою бізнес-модель кожні шість місяців для виявлення проблем та ухвалення відповідних рішень [6].

**Метод сценарного планування** – це інструмент, що пропонує набір прогнозів для кожного можливого рішення, способи його реалізації та потенційні позитивні й негативні наслідки. Цей підхід допомагає підготуватися до непередбачуваних ситуацій [7].

**SERVO-метод** використовується менеджерами для розробки та моніторингу стратегічних рішень та ініціатив. Він є діагностичним інструментом управління, де аналізується взаємодія п'яти ключових елементів: стратегії, середовища, ресурсів, цінностей та організації. Метою є оцінка узгодженості поточної та майбутньої стратегії підприємства з можливостями керівництва та

викликами оточуючого середовища. SERVO-метод допомагає управлінцям оцінювати та сприяти впровадженню змін відповідно до нових умов [2].

Для прийняття обґрунтованих рішень в компанії використовують різні методи та інструменти, що сприяють збору, аналізу та інтерпретації інформації. До таких методів входять: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка конкурентоспроможності, аналіз портфеля товарів, розрахунок прибутковості, вивчення ринку та інші [8].

Крім того, існує сучасне програмне забезпечення, яке спрощує процес ухвалення рішень. *До таких інструментів належать:*

- дерева рішень, які допомагають візуалізувати варіанти рішень та їх наслідки;
- електронні таблиці (наприклад, Microsoft Excel) для аналізу даних і моделювання рішень;
- програми для управління проектами (наприклад, Asana, Worksection) для покращення співпраці та управління завданнями;
- інструменти для аналізу даних (такі як Tableau, Power BI) для роботи з великими обсягами інформації;
- програми для створення ментальних карт (наприклад, MindMeister, XMind), які дозволяють візуалізувати ідеї та варіанти рішень [9].

Тобто, розробка якісних управлінських рішень вимагає застосування сучасних інформаційних технологій, які забезпечують своєчасність, точність та повноту відображення процесів, а також надають можливості для їх моделювання, аналізу і прогнозування. Загалом, для кожної конкретної ситуації та компанії можуть бути ефективними різні методи та техніки ухвалення рішень, а іноді навіть паралельне застосування декількох підходів. Чим більше варіантів вирішення проблеми розглядається та чим ширше аналізується ситуація, тим більш обґрунтованим і якісним буде остаточне рішення.

Отже, ефективне ухвалення рішень є ключовим фактором успіху організації в умовах динамічного бізнес-середовища. Сучасні методи управлінських рішень включають використання аналітичних інструментів, математичних моделей, систем підтримки прийняття рішень (DSS), а також інтелектуальних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання. Це дозволяє керівникам більш обґрунтовано оцінювати можливі сценарії розвитку подій, мінімізувати ризики та підвищувати точність прогнозів. З розвитком технологій і глобалізацією з'являються нові підходи та методи, що сприяють вдосконаленню процесу ухвалення рішень на всіх рівнях управління.

### Список використаних джерел

1. Agile, scrum, kanban: у чому різниця і навіщо використовувати? IT SKILLS. *IT SKILLS*. URL: <https://it-skills.in.ua/agile-scrum-kanban-u-chomu-riznytsia-i-navishcho-vykorystovuvaty/> (дата звернення: 26.09.2024).

2. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods, Second Edition. *O'Reilly Online Learning*. URL: <https://www.oreilly.com>

/library/view/business-and-competitive/9780133086416/ch23.html (дата звернення: 26.09.2024).

3. Sheldon R., Burns E., Brush K. What is the decision-making process? Definition from TechTarget. *Business Analytics*. URL: <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process> (дата звернення: 26.09.2024).

4. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. *Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць*. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.

5. Коваль Д. В., Богуславська, С. І. Сучасні інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021» : XXIII Всеукраїнська наукова конференція молодих учених / редкол. : О. В. Черевко (голова) [та ін.]*. 2021. С. 298-301.

6. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення: 26.09.2024).

7. Левіна-Костюк М., Мельничук О., Телічко Н. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 26.09.2024).

8. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. № 47. С. 75–79.

9. Прийняття рішень в менеджменті: різновиди, процеси, інструменти. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html> (дата звернення: 26.09.2024).

10. Саєнсує М.А., Карнаухова А.С. Прийняття управлінських рішень: використання інформаційних технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. №23. Ч.3. С. 173–177.