

Тимошенко В., магістр, Цалко Т. Р., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сучасних моделей та методів прийняття управлінських рішень на підприємстві. Зростання конкурентної боротьби та нестабільність економічного середовища вимагають від керівників підприємств більш складних та обґрунтованих стратегічних рішень. У статті аналізуються сучасні підходи до управління, такі як аналіз даних, інтелектуальні системи підтримки рішень, теорія ігор та інші. Розглядаються переваги та обмеження кожного з методів, а також їхній вплив на ефективність управління підприємством.

Ключові слова: управління підприємством, прийняття рішень, моделі управління, сучасні методи, ефективність управління, стратегічні рішення, аналіз даних, інтелектуальні системи підтримки рішень, теорія ігор, бізнес-середовище.

Tymoshenko V., Tsalko T.

Kyiv National University of Technologies and Design

CURRENT MODELS AND METHODS OF MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN ENTERPRISES

Abstract. The article is dedicated to the examination of contemporary models and methods for making managerial decisions within enterprises. The increasing competitiveness and economic environment instability necessitate more complex and well-grounded strategic decisions from business leaders. This article analyzes modern approaches to management, such as data analysis, intelligent decision support systems, game theory, and others. It discusses the advantages and limitations of each method, as well as their impact on the effectiveness of enterprise management.

Keywords: enterprise management, decision-making, management models, modern methods, management efficiency, strategic decisions, data analysis, intelligent decision support systems, game theory, business environment.

Вступ. Сучасне підприємство стикається з різноманітними викликами та необхідністю приймати ефективні управлінські рішення в умовах постійної зміни бізнес-середовища. Враховуючи цю складність, проблема полягає у пошуку та оцінці найбільш відповідних сучасних моделей та методів для прийняття управлінських рішень на підприємстві, які забезпечують оптимальну стратегічну спрямованість та підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження:

1. Аналіз літературних джерел. Проведено огляд наукових публікацій та джерел, що стосуються сучасних моделей та методів прийняття управлінських рішень.

2. Емпіричні дослідження. Проведено опитування та анкетування фахівців у галузі управління для отримання практичних висновків щодо ефективності застосування конкретних методів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі окремі аспекти дослідження сучасної моделі та методів прийняття управлінських рішень на підприємстві знайшли відображення в працях великої кількості науковців, таких як: Т.І. Бондар, А.А. Вдовічен, В.А. Чичун, Л. Багдасарян, В. Козаков, Л.Е. Орбан Лембрик, О. Донел, Г. Кузьміна, І. Кунц, М. Морріс, В. Старра, М. Шорина, М. Чумаченко та ін. [1, 2, 4, 7, 8].

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні та аналізі сучасних моделей та методів, які використовуються для прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах ризиків і невизначеності.

Результати досліджень. Прийняття ефективних управлінських рішень є важливим для здійснення управлінських функцій, особливо в умовах, коли справи стають дуже складними, а також в умовах ризику і невизначеності. Для досягнення цієї мети, використовуються методи та моделі прийняття рішень, які являють собою сукупність розумових і практичних дій, виконуваних у процесі управління, з метою аналізу ситуації, постановки завдань, збору інформації, розробки альтернативних варіантів рішень, вибору найкращого варіанту та організації його реалізації.

Здатність приймати рішення є ключовою складовою у виконанні управлінських функцій, і тому процес прийняття рішень становить фундамент теорії управління. Як наукова галузь, ця область виникла в Англії під час Другої світової війни, коли групі вчених довелося розв'язувати складні військові завдання, такі як оптимальне розташування підрозділів цивільної оборони та позицій військових частин. В подальших десятиліттях ця теорія була модернізована і успішно застосовувалася для розв'язання проблем в сфері цивільної промисловості [5].

Основні характеристики теорії прийняття управлінських рішень включають наступне:

1. Використання наукового методу. Цей підхід ґрунтується на наукових принципах, таких як спостереження, формулювання гіпотези та експериментальна перевірка гіпотези.

2. Системна орієнтація. При прийнятті рішень розглядаються всі аспекти і можливі наслідки, оскільки системні зв'язки можуть вплинути на результат.

3. Використання різних моделей. У процесі прийняття рішень застосовуються різні типи моделей, такі як фізичні, аналогові та математичні, для аналізу та прогнозування різних ситуацій.

Моделювання використовується для аналізу складних управлінських проблем, що дозволяє уникнути великих витрат і труднощів, пов'язаних з проведенням експериментів в реальних умовах [8]. Підставою для моделювання є спрощення реальних ситуацій, з урахуванням основних закономірностей функціонування системи.

Основні типи моделей, які використовуються в прийнятті управлінських рішень на підприємстві, включають:

1. Фізичні моделі. Вони використовують реальні об'єкти або їхні фізичні аналоги для аналізу.

2. Аналогові моделі. Такі моделі використовуються для організаційного схематичного відображення процесів або систем.

3. Математичні моделі. Вони використовують математичні символи та формули для опису дій або об'єктів та дозволяють проводити кількісний аналіз.

Процес побудови моделей складається з декількох етапів, таких як постановка задачі, розробка моделі, перевірка її на вірогідність, застосування та відновлення в процесі дослідження.

Застосування моделей прийняття управлінських рішень може допомогти у багатьох сферах, включаючи оптимізацію виробництва, управління запасами, аналіз ризиків та інші аспекти управління на підприємстві [7].

Також варто відзначити, що методи прийняття управлінських рішень мають різні аспекти, а саме аналіз проблеми та визначення цілей. Також проводиться збір необхідної інформації та розробка різних альтернативних варіантів рішень. На заключному етапі

обирається найбільш відповідний варіант і визначаються дії для його реалізації [1, с. 254].

Для досягнення успіху в прийнятті управлінських рішень, методи містять різні підходи, такі як економічний аналіз, порівняльний аналіз, групування, індексні методи та методи елімінування. Ці методи допомагають розглянути проблему з різних сторін, виявити залежності та визначити вплив різних чинників на процес прийняття рішень.

Економічний аналіз є важливим інструментом прийняття управлінських рішень на підприємстві. Ця наука базується на системі спеціальних знань і методів для обробки економічної інформації про діяльність підприємств. Він відіграє ключову роль у визначенні ефективних стратегій та тактик управління господарською діяльністю.

Економічний аналіз - це процес, який передуює прийняттю управлінських рішень і полягає у системному аналізі економічних даних для обґрунтування цих рішень. Основа аналізу – ретельне дослідження розвитку підприємства та аналіз його фінансового стану.

Економічний аналіз використовується на всіх етапах функціонування підприємства і має різні аспекти, включаючи планування, облік і контроль. Планування визначає напрямок і зміст діяльності організації, облік забезпечує збір і систематизацію необхідних даних, а економічний аналіз забезпечує обґрунтування рішень на основі цих даних. Економічний аналіз також важливий для розробки маркетингових програм та контролю за їх виконанням. Він надає системі управління підприємством інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище, стан ринку та інші фактори, що впливають на його діяльність.

За допомогою економічного аналізу підприємство може адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, передбачати можливі зміни у споживчому попиті, конкуренції та інших аспектах діяльності. Він також допомагає в уникненні невинуватених економічних ризиків [6].

У важливості економічного аналізу переконливо свідчить його роль у розробці бізнес-планів і управлінні фінансовими ресурсами підприємства загалом. Практично всі користувачі фінансової звітності вдаються до методів економічного аналізу для прийняття ефективних рішень.

Порівняльний аналіз є також важливим методом прийняття управлінських рішень на підприємстві, оскільки він дозволяє зрозуміти ситуацію та вибрати оптимальні варіанти дій на основі порівняння різних аспектів підприємницької діяльності. Цей метод використовується для оцінки різних аспектів діяльності, таких як фінансовий стан, продуктивність, ефективність, ринкова позиція та інші.

Основні аспекти порівняльного аналізу включають:

1. Порівняння з минулими періодами. Підприємство може порівнювати свої показники з результатами попередніх фінансових періодів, щоб визначити тенденції та зміни в своїй діяльності. Це допомагає виявити покращення або погіршення у різних аспектах бізнесу.

2. Порівняння з конкурентами. Підприємство може порівнювати свої показники з показниками конкурентів. Це дозволяє визначити своє місце на ринку, конкурентні переваги та недоліки в порівнянні з іншими гравцями на ринку.

3. Порівняння з галузевими стандартами. Порівняльний аналіз також може включати порівняння фінансових показників підприємства з галузевими стандартами або середніми значеннями. Це допомагає визначити, наскільки підприємство відповідає загальним нормам і чи є можливість покращення.

Порівняльний аналіз допомагає підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для покращення та прийняти обґрунтовані рішення

для досягнення поставлених цілей. Він дозволяє керівництву мати більш об'єктивний погляд на ситуацію та визначити стратегію подальшого розвитку підприємства [2, с. 9].

Групування (або класифікація) є важливим методом прийняття управлінських рішень на підприємстві. Цей метод полягає в розділенні об'єктів, даних або ситуацій на групи або класи відповідно до певних критеріїв або ознак. Групування допомагає структурувати інформацію, зрозуміти спільні закономірності, виокремити схожі та відмінні риси, і, в кінцевому підсумку, приймати кращі управлінські рішення. Ось декілька ключових аспектів групування як методу прийняття управлінських рішень:

1. Ідентифікація схожих об'єктів. Групування дозволяє виділити об'єкти або дії, які мають спільні особливості або властивості. Наприклад, на підприємстві можна групувати клієнтів за типом продукції, яку вони купують, щоб зрозуміти, які товари або послуги є найбільш популярними серед різних сегментів клієнтів.

2. Аналіз подібних характеристик. Групування допомагає аналізувати інформацію, яка стосується подібних об'єктів або явищ. Наприклад, при аналізі витрат на виробництво певної продукції, підприємство може згрупувати витрати за видами (сировина, праця, енергія) для визначення, яка група споживає найбільше ресурсів.

3. Виявлення відмінностей. Групування також допомагає виділити відмінності між групами об'єктів. Наприклад, при аналізі продуктивності різних виробничих ліній підприємства, можна виявити, яка лінія є більш ефективною або менш затратною.

4. Підготовка до прийняття рішень. Групування створює підґрунтя для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень. Поєднуючи об'єкти в групи, керівництво може легше оцінювати їх вплив на бізнес та розробляти стратегії для поліпшення ситуації.

5. Визначення пріоритетів. Групування дозволяє виділити пріоритетні об'єкти або завдання. Керівництво може приділити більше уваги групам, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства.

Групування є важливим інструментом для раціонального прийняття управлінських рішень на підприємстві, оскільки воно допомагає впоратися з об'ємними даними та інформацією, структурувати її та зрозуміти її в контексті бізнес-потреб.

Індексний метод – це також важливий інструмент для прийняття управлінських рішень на підприємстві. Він базується на обчисленні індексів, які дозволяють аналізувати зміни в різних показниках і порівнювати їх в часі або між різними одиницями. Цей метод є корисним для розуміння динаміки показників і виявлення тенденцій, які можуть впливати на прийняття управлінських рішень [4, с. 30].

Індекси можуть використовуватися для динамічного аналізу, де порівнюються дані з різних періодів часу. Наприклад, індекс вартості продукції дозволяє визначити, на скільки змінилася вартість продукції в порівнянні з попереднім періодом.

Також індекси можуть бути використані для просторового аналізу, коли порівнюються результати різних підрозділів підприємства або філій в різних регіонах. Це допомагає виявити регіональні варіації та визначити стратегії розвитку.

Для агрегації даних індекси можуть об'єднувати різні показники в єдиний показник. Наприклад, індекс вартості продукції включає в себе ціни і обсяги виробництва.

Індексний метод дозволяє оцінити вплив змін на підприємство і прийняти рішення на їх основі. Він також допомагає в порівняльному аналізі, де результати підприємства порівнюються з планами, нормативами та іншими посиланнями.

Елімінування – це аналітичний прийом, який застосовується для визначення впливу окремих факторів на результативний показник. Цей прийом передбачає виключення впливу всіх, крім одного, факторів на величину результативного показника.

Елімінування ґрунтується на припущенні, що всі фактори змінюються незалежно один від одного. За допомогою елімінування можна визначити, як кожен фактор впливає на досліджуваний показник окремо.

В аналітичній практиці використовуються наступні способи елімінування:

1. Метод ланцюгових підстановок. Цей метод передбачає послідовне виключення впливу кожного фактора, крім одного, і оцінку змін у результативному показнику, що виникають при такому виключенні. Таким чином, можна визначити, як кожен фактор впливає на результативний показник, і визначити їх відносний внесок.

2. Метод абсолютних різниць. Цей метод включає в себе визначення різниці між значеннями результативного показника при наявності всіх факторів і значеннями результативного показника при виключенні певного фактора. Ця різниця вказує на конкретний вплив цього фактора на результативний показник.

3. Метод відносних різниць. Суть цього методу полягає в визначенні відносного впливу кожного фактора на результативний показник. Для цього розраховують відсоткову зміну результативного показника при зміні кожного фактора, враховуючи всі інші фактори.

Ці методи елімінування допомагають аналізувати вплив окремих факторів на результативний показник і робити відповідні висновки щодо важливості та призначення кожного з них. Вони дозволяють розкрити функціональний зв'язок між факторами та результатом, що є важливим прийомом для управлінського аналізу та прийняття рішень на підприємстві [3, с. 93].

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що у сучасному управлінні підприємством прийняття ефективних управлінських рішень визнається ключовим етапом у виконанні управлінських функцій. Це науково обґрунтований процес, який включає аналіз ситуації, формулювання завдань, збір інформації, розробку альтернативних варіантів рішень і вибір оптимального. Використання методів та моделей прийняття рішень допомагає уникнути складнощів та ризиків, пов'язаних з прийняттям рішень в умовах невизначеності і ризику. Основні характеристики цієї теорії включають використання наукового методу, системну орієнтацію та різні типи моделей для аналізу ситуацій. Моделювання виступає як ключовий інструмент, що допомагає аналізувати складні проблеми та забезпечує обґрунтованість у прийнятих рішеннях.

Методи прийняття управлінських рішень включають декілька важливих етапів, включаючи аналіз ситуації, визначення цілей, збір інформації та розробку альтернативних варіантів рішень. Завершальним кроком є обрання найбільш підходящого варіанту та визначення конкретних дій для його реалізації. Для досягнення успішних результатів у цьому процесі використовуються різноманітні методи, такі як економічний аналіз, порівняльний аналіз, групування, індексні методи та методи елімінування, які дозволяють докладно вивчити проблему, враховуючи різні аспекти та взаємозв'язки, та забезпечити обґрунтовані та ефективні управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Список використаної літератури

1. Білецька Л. В., Білецький О. В., Савич В. І. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка): навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 685 с.
2. Антохов А. А., Клевчик Л. Л. Організаційна та управлінська основа кооперацій у сфері інновацій та інтелектуальної праці. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 9–13. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/58_2021/4.pdf.
3. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 1. С. 93–95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/17.pdf.

4. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 29–34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf.
5. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.
6. Вікарчук О., Пащенко О., Юшкевич О. Сучасна модель маркетингменеджменту виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968/926>.
7. Цалко Т. Р., Цалко О. М. Альтернативні підходи до підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів організації. *Економіка, фінанси, облік і право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: у 3 ч.* 2020. Ч. 1. С. 60–63. URL: http://www.economics.in.ua/2020/12/1_27.html.
8. Цалко Т. Р., Овсяк В. О. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/28.pdf.