

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИБОРУ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Зварич Л. В., старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: os9999@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-9011-1681

***Анотація.** У статті проведено аналіз методичного інструментарію вибору технології прийняття управлінських рішень. Мета роботи полягає в оцінці сучасного методичного інструментарію для вибору технології прийняття управлінських рішень, пошуку шляхів підвищення ефективності управління на підприємствах України. Визначено, що управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дії, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Доведено, що однією з ключових тенденцій сприяння розвитку бізнесу є його цифровізація. Досліджено тенденції впровадження ІКТ на промислових підприємствах України та зміни результатів та ефективності їх господарювання. Зроблено висновок про те, що діяльність будь-якої організації пов'язана із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Від того які саме управлінські рішення розробляються і реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності.*

***Ключові слова:** менеджмент, управлінські рішення, методичний інструментарій, цифрові технології.*

METHODICAL TOOLKIT FOR CHOOSING THE TECHNOLOGY MAKING MANAGEMENT DECISIONS BY THE ORGANIZATION

Zvorych Lyubov, Senior Lecturer, Department of Organizational Management, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine

e-mail: os9999@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-9011-1681

***Abstract.** In this article, an analysis of the methodological toolkit for choosing management decision-making technology is carried out. The purpose of the work is to evaluate modern methodological tools for choosing management decision-making technology, finding ways to improve management efficiency at Ukrainian enterprises. It was determined that a management decision is the result of a management subject's choice of a course of action aimed at solving a specific management problem. The main goal of a management decision is to provide a coordinating influence on the object of management to achieve the goals of the organization. It has been proven that one of the key trends in promoting business development is its digitalization. Trends in the introduction of ICT at industrial enterprises of Ukraine and changes in the results and efficiency of their management have been studied. It has been proven that digital technologies for management in the future will develop as hybrid solutions in which artificial intelligence does not replace human capital, but is a system partner for reducing uncertainty and increasing the effectiveness of decisions made. It was concluded that the activity of any organization is related to the development, adoption and implementation of management decisions. The current and future competitiveness of the organization and the effectiveness of its activities depend on which management solutions are developed and implemented.*

***Keywords:** management, management solutions, methodological tools, digital technologies.*

JEL Classification: O150, O320, M410, D830.

Постановка проблеми. Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організаціями поставлених цілей. Через нерозуміння того, як здійснювати цей процес, відсутність в організації механізму його здійснення, якісної технології страждає більшість суб'єктів господарювання, державних установ та органів влади. Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від цього, а тим більше під час воєнного стану в Україні, де більшість суб'єктів господарювання потрапили у складні фінансово-економічні та виробничі ситуації, що вимагають прийняття оперативних рішень щодо подальшого ведення бізнесу та розробки стратегії подальшого розвитку чи ліквідації.

Для України впровадження нових стандартів управління, які вже давно поширюються у світі, є довгоочікуваним кроком, що забезпечить поступове покращення фінансових

результатів, розвиток управлінського консультування, запровадження інформаційних систем на основі використання більш прогресивних методів управління. Саме ці обставини викликають значний інтерес до питань забезпечення якості розробки управлінських рішень, що визначає ефективність менеджменту загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи теоретичні та методичні напрацювання щодо технологій прийняття управлінських рішень, можна виокремити наукові доробки за декількома напрямками.

По-перше, загальнотеоретичні напрацювання з технологій прийняття управлінських рішень, які є класичною основою. До таких напрацювань слід віднести: навчальні посібники щодо прийняття управлінських рішень за редакцією Ю. Петруні [1],

В. Занори [2], В. Бакуменка [3], М. Білинської [4], А. Крупник [5], І. Гевко [6], В. Приймака [7]. По-друге, розгляд питань використання інформаційних технологій у системі прийняття управлінських рішень, що висвітлені у наукових працях О. Криворучко [8], І. Творошенко [9], А. Радько [10].

По-третє, особливої уваги заслуговують наукові праці, змістовне наповнення яких стосується використання цифрових технологій під час прийняття управлінських рішень, а саме: О. Гальцової [11], О. Миколюка [12], О. Кузьміної [13], Н. Абдикієва [14] та інших.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок, праці вчених та інші публікації, проблема вибору методичного інструментарію при прийнятті управлінських рішень організацією залишається актуальною, особливо на сьогодні.

Мета дослідження. Мета статті полягає в оцінці сучасного методичного інструментарію для вибору технологій прийняття управлінських рішень, пошуку шляхів підвищення ефективності управління на підприємствах України.

Основний матеріал. З метою забезпечення ефективної діяльності сучасна організація повинна визначити цілі, реалізація яких можлива лише завдяки діям, що виконуються у зазначеній послідовності, та є способом вирішення окремих проблем. При вирішенні організаційних проблем приймаються управлінські рішення про організаційну структуру, виробничий процес, розподіл праці та надання інструментів, ресурсів тощо.

Прийняття управлінських рішень можна розуміти як процес їх розробки та вибору [1, с. 10]. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Слід зазначити, що управлінські рішення розглядаються у межах соціальної значимості. Зокрема, Л. Слюсарєва дотримується думки, що управлінські рішення є засобом впливу на менеджмент на основі обраної альтернативи з метою усунення розриву між цільовим станом та фактичним станом компанії, яким є реалізація певного заходу, що передбачає програму. З іншого боку, управлінські рішення – це соціально-економічні дії, що відображають потреби та інтереси колективу, окремих соціальних груп та компанії загалом [15].

Ф. І. Хміль [16, с. 23] розглядає управлінське рішення як добровільне втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління з метою виходу з певної виробничої ситуації, економічної чи іншої. Управлінське рішення – це результат творчого пошуку менеджером напрямів, шляхів, виходів із ситуації компанії та відповідних дій співробітників компанії.

На думку А. В. Шегеди [17, с. 27], управлінські рішення – це рішення, що приймаються менеджером у соціальній системі. Він вважає, що управлінське рішення є своєрідним центром всього управлінського циклу.

Тому управлінське рішення слід розглядати як добровільний акт з соціальними наслідками. Це набір можливих засобів досягнення поставленої мети за певних умов її реалізації.

Аналіз свідчить про різноманітність поглядів щодо етапів процесу розроблення та прийняття управлінських рішень. Так, на думку В. Приймака, процес розроблення і прийняття рішення включає: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація і визначення проблеми; формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації; збір необхідної інформації; аналіз інформації; формування обмежень і критеріїв вибору; генерування альтернатив; оцінка альтернатив; вибір одного рішення; погодження рішення з органами управління та виконання; виконання рішення [7].

Заслужують на увагу наукові погляди М. Виноградського та О. Шканової, які наголошують, що процес прийняття рішення управлінцем відбувається у дев'ять етапів за такою послідовністю: знайомство з проблемою або ситуацією; вивчення обставин і формування мети; збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення; розроблення проекту рішення; оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанту; правове оформлення рішення; доведення до виконавців і розроблення заходів із виконання рішення; контроль виконання рішення; підбиття підсумків виконання рішення [18].

Водночас слід звернути увагу на потребу формування самої технології прийняття управлінських рішень з позиції процесу та дій (рис. 1).

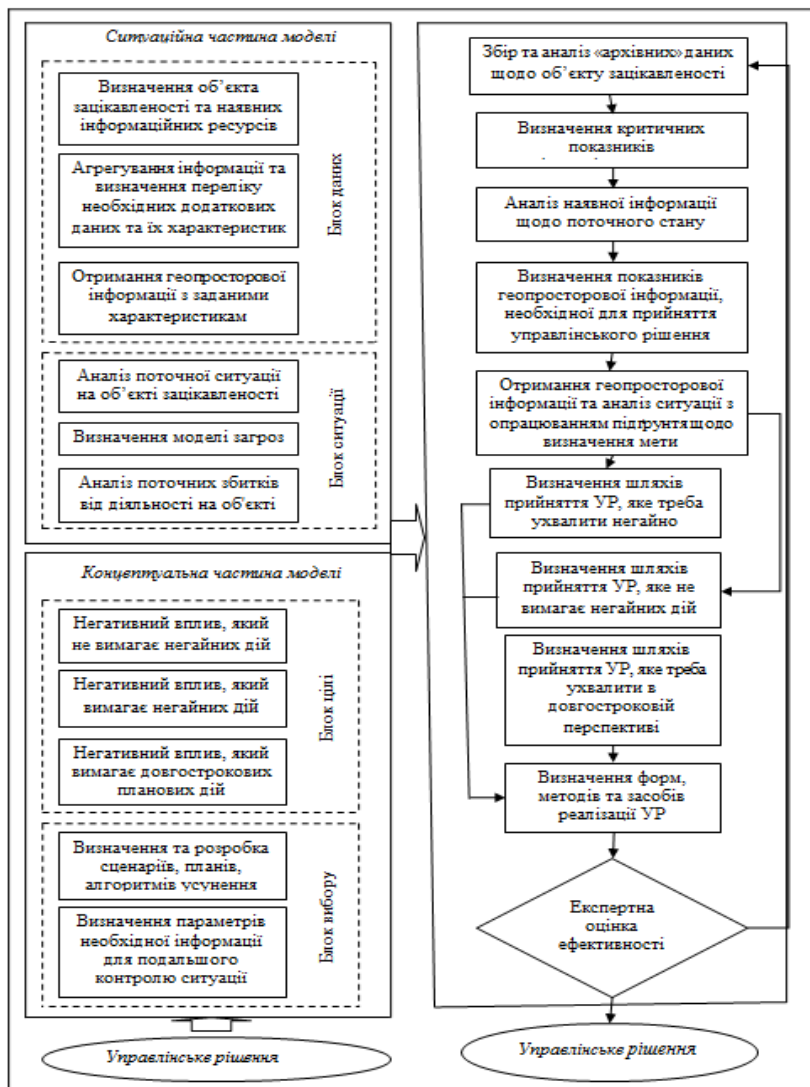


Рис. 1. Алгоритм процесу та дій прийняття управлінського рішення

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [19, с. 41-42; 20, с. 5-8; 21]

Організаційні утворення та функціонуючі в його системі бізнес-одиниці нині формують важливу основу економічного потенціалу економіки України, виступаючи джерелом поповнення бюджету країни та вектором експортного спрямування розвитку бізнесу. Враховуючи пріоритетність цифрової трансформації бізнесу на сучасному етапі розвитку, доцільним є визначення місця та ролі управлінських інновацій у системі використання інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку бізнесу.

Слід зазначити, що однією з ключових тенденцій сприяння розвитку бізнесу є його цифровізація, тому визначимо, як впровадження цифрових технологій у діяльність сучасних організацій відбивається на кінцевих результатах їхньої економічної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Впровадження ІКТ на промислових підприємствах України та зміна результатів і ефективності їхнього господарювання

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Показники використання ІКТ					
Доступність мережі Інтернет	0,939	0,941	0,905	0,899	0,902
Ступінь використання Інтернет-мережі	0,456	0,469	0,463	0,464	0,465
Ступінь використання послуг серверів їх провайдерів	0,078	0,088	0,091	0,100	0,097
Ступінь використання технологій аналізу значного обсягу даних	0,274	0,233	0,179	0,181	0,125
Ступінь використання адитивних технологій	-	-	0,035	0,039	0,033
Показники результативності та ефективності діяльності					
Обсяг реалізованої продукції,					
млн. грн.	2305695,9	2817768,9	248378,6	3230045,2	3460666,4
Фінансові результати до оподаткування, млн. грн.	-7569,6	87461,7	154138,2	166753,2	-22289,6
Валова рентабельність діяльності підприємств, %	4,2	6,8	6,3	5,5	3,9

Джерело: [23, с. 131]

Представлені дані таблиці 1 засвідчують, що впродовж 2016-2020 рр. показник доступності мережі Інтернет (показує частку промислових підприємств, які мали доступ до мережі) найкращі значення мав у період 2016-2018 рр., тоді як ступінь використання підприємствами Інтернет-мережі змінювався в межах 45,6-46,9% упродовж усього періоду. Ступінь використання послуг серверів їх провайдерів був незначним, ступінь використання технологій аналізу «великих даних» упродовж досліджуваного періоду скоротився більш як удвічі, використання підприємствами адитивних технологій також було несуттєвим.

Цифрові технології для управління у майбутньому будуть розвиватися як гібридні рішення, в яких штучний інтелект не замінює людський капітал, а є системою – партнером для зниження невизначеності та підвищення ефективності прийнятих рішень. На рисунку 2 представлено функції корпоративного управління з компонентами штучного інтелекту.

При використанні цифрових технологій у прийнятті управлінських рішень набуває значення мережева концепція управління. Проте мережева концепція вимагає формування цифрової компетенції працівників. Цифрові компетенції визначаються як сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того, щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті. Цифрова компетентність, на відміну від компетенцій, передбачає здатність здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно. Це багатогранний еволюційний процес, що постійно змінюється при появі нових технологій.

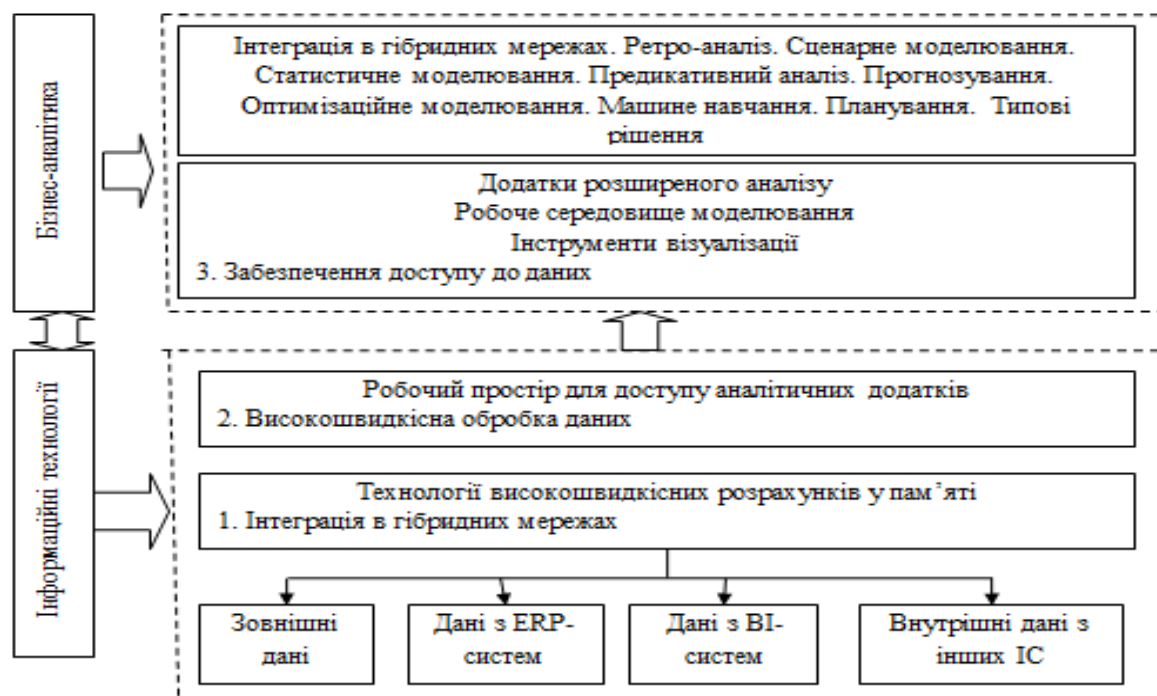


Рис. 2. Функції корпоративного управління з компонентами штучного інтелекту

Джерело: [13, с. 146]

Висновки. Отже, можна підсумувати, що діяльність будь-якої організації пов'язана з розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Від того, які саме управлінські рішення розробляються та реалізуються, залежить поточна та перспективна конкурентоспроможність організації, ефективність її діяльності. Саме ці передумови викликають значний інтерес до питань забезпечення якості розробки та вибору технології прийняття управлінських рішень, що в кінцевому підсумку визначає ефективність менеджменту загалом.

В умовах трансформаційних змін кон'юнктури у ринкових відносинах формується необхідність реалізації таких основних підходів до управління, що забезпечують сталий розвиток організації. Зовнішнє середовище діяльності організацій постійно змінюється і в більшості випадків з високою динамічністю. Тому, менеджмент організації повинен постійно аналізувати чинники, що акумулюються у зовнішньому середовищі, на основі цього мають прийматися ефективні управлінські рішення з використанням відповідних методів та інструментарію.

Якість підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень мають суттєвий вплив на здобуття організацією статусу конкурентоспроможної. Це визначає важливість оволодіння кожним спеціалістом у галузі управління сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками розробки управлінських рішень.

Список літератури

1. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю. С. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. С. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
2. Занора В. О., Войтко В. С. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, управління прийняття рішень: монографія. Київ: КПІм. Ігоря Сморгського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
4. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-

- психологічний аспект: навч. посіб. К. : НАДУ, 2011. 232 с.
5. Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. К.: Видавничий дім "ПРОСТІР", 2007. 156 с.
 6. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: Кондор, 2009. 187 с.
 7. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
 8. Криворучко О., Дитинюк О. Інформаційні технології моделювання виробничих процесів як інструмент прийняття управлінських рішень. Управління розвитком складних систем. 2017. № 32. С. 65-70.
 9. Творошенко І. С. Технології прийняття рішень в інформаційних системах: навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2021. 120 с.
 10. Радько А. О., Ковшун Н. Е., Мельник І. Б. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. Вісник НУВГП. Економічні науки. 2021. Т. 3. № 95. С. 120-128. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202111/>
 11. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.
 12. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142-146. DOI: [10.31891/2307-5740-2021-296-4-23](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-23).
 13. Кузьміна О. М., Яремко С.А. Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23, С. 144-147. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.24>.
 14. Абдикеев Н. М. Технологии когнитивного менеджмента в цифровой экономике. Мир новой экономики. 2017. № 3. С. 24-28.
 15. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монографія. Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
 16. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
 17. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
 18. Виноградський М. Д., Виноградська А. М, Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 414 с.
 19. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. Сучасні інформаційні системи. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.20998/2522-9052.2021.2.07>
 20. Бутко І. М. Інформаційні технології використання геопросторових інформаційних структур. Системи управління, навігації та зв'язку. 2021. Вип. 2(64). С. 4-10. DOI: [0.26906/SUNZ.2021.2.004](https://doi.org/10.26906/SUNZ.2021.2.004).
 21. Обиденнова Т. С., Гусаров О. О., Антипцева О. Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 2(70). С. 153-157.
 22. The Concept of a «Digital Economy». URL: <http://odec.org.uk/theconceptof-a-digital-economy/>. (дата звернення 12.10.2022).
 23. Кривов'язок І. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу. Економічний форум. 2022. № 1. С. 127-134.

References

1. Pryunyattya upravlins'kykh rishen' : navchal'nyy posibnyk (2020). [YU. YE. Petrunya, B. V. Litovchenko, T. O. Pasichnyk ta in.] ; za red. YU. YE. Petruni. [4-te vyd., pererobl. i dop.]. Dnipro : Universytet mytnoyi spravy ta finansiv [In Ukrainian].
2. Zanora, V.O., Voytko, V.S. (2017). Upravlinnya pidpryyemstvamy: planuvannya tekhnolohichnykh vytrat, ryzyk-menedzhment, motyvuvannya, upravlinnya pryunyattya rishen': monohrafiya. Kyuyiv: KPlim. Ihorya Smors'koho, Vyd-vo «Politekhnika». [In Ukrainian].
3. Bakumenko, V. D. (2000). Formuvannya derzhavno-upravlins'kykh rishen': Problemy teoriyi, metodolohiyi, praktyky: Monohrafiya. K.: Vyd-vo UADU. [In Ukrainian].
4. Bilyns'ka, M.M., Kovbasyuk YU.V. (2011). Pryunyattya upravlins'kykh rishen': orhanizatsiyno-

- psykholohichnyy aspekt:navch. posib. K. : NADU, 2011. [In Ukrainian].
5. Krupnyk, A. S., Lyn'ov, K. O., Nuzhnyy, YE. M., Rudyk, O. M. Teoriya i praktyka pryynyattya upravlins'kykh rishen': Navch. posib. K. : Vydavnychyy dim "PROSTIR" [In Ukrainian].
6. Hevko, I.B. (2009). Metody pryynyattya upravlins'kykh rishen': Pidruchnyk. K.:Kondor [In Ukrainian].
7. Pryymak V.M. (2008). Pryynyattya upravlins'kykh rishen': Navchal'nyy posibnyk. K.: Atika. [In Ukrainian].
8. Kryvoruchko, O., Dytynyuk, O. (2017). Information technologies for modeling production processes as a tool for making managerial decisions. Upravlinnya rozvytkom skladnykh system, 32, 65-70.[In Ukrainian].
9. Tvoroshenko, I.S. (2021). Tekhnolohiyi pryynyattya rishen' v informatsiynykh systemakh: navch. posibnyk. Kharkiv: KHNURE. [In Ukrainian].
10. Radko, A.O., Kovshun, N.E., Melnyk, I.B. (2021). Use of information and digital technologies to meet management needs. Visnyk NUVHP. Ekonomichni nauky, 3, 95, 120-128. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202111/> [In Ukrainian].
11. Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostannya derzhavy: kolektyvna monohrafiya (2021). / Za zah. red. O. L. Hal'tsovoyi. Kherson : Vydavnychyy dim «Hel'vetyka». [In Ukrainian].
12. Mykolyuk, O.A., Bobrovnyk, V.M. (2021). Enterprise management in the conditions of digitalization of the economy. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, 4, 142-146. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-23. [In Ukrainian].
13. Kuzmina, O.M., Yaremko, S.A. (2022). Management of corporate business processes in the digital economy. Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi, 23, 144-147. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.24>. [In Ukrainian].
14. Abdikeev, N. M. (2017). Technologies of cognitive management in the digital economy. Mir novoy ekonomiki, 3, 24-28. [In Russian].
15. Vasilenko, V. A. (2005). Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatiya: monografiya. Kiyev: Tsentr uchebnoy literatury. [In Ukrainian].
16. Khmil', F. I. (2003). Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk. Kyiv: Akademydav [In Ukrainian].
17. Shehda, A. V. (2004). Menedzhment: pidruchnyk. Kyiv: Znannya. [In Ukrainian].
18. Vynohrads'ky, M.D., Vynohrads'ka, A.M, Shkanova, O.M. (2003). Orhanizatsiya pratsi menedzhera: navch. posib. K.: Kondor [In Ukrainian].
19. Butko, I.M. (2021). Model and method of management decision-making based on the analysis of geospatial information of decisions. Suchasni informatsiyni systemy, 5, 2, 42-48. DOI: <https://doi.org/10.20998/2522-9052.2021.2.07> [In Ukrainian].
20. Butko . I.M. (2021). Information technologies using geospatial information structures. Systemy upravlinnya, navhatsiyi ta zv'yazku, 2(64), 4-10. DOI: 0.26906/SUNZ.2021.2.004. [In Ukrainian].
21. Obidenova, T.S., Husarov, O.O., Antiptseva, O.Yu. (2019). Management decision-making methods in the conditions of development, implementation and operation of the information security management system. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy, 2(70), 153-157. [In Ukrainian].
22. The Concept of a «Digital Economy». Retrieved from <http://odec.org.uk/theconceptof-a-digital-economy/>.
23. Kryvyovyazyuk, I. (2022). Management innovations in the solution system of modern business. Ekonomichnyy forum, 1, 127-134. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.10.2022

Прийнята до публікації 20.10.2022