

УДК 005.53:005.22

JEL Classification: M110; M100; J810

Сокурєнко Ігор

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей методів прийняття управлінських рішень. За результатами критичного аналізу наукової літератури встановлено найбільш вживані ознаки класифікації: за суб'єктом прийняття рішення; за способами реалізації та формування вирішального правила оптимізації; за кількістю та якістю доступної інформації. Доведено помилковість використання ознаки «спосіб формування вирішального правила оптимізації». Узагальнено переваги та недоліки евристичних методів, склад логіко-формалізованих методів. Визначено переваги використання класифікаційної ознаки способу формалізації рішення. Зауважено на обмеженості використання існуючих методів та моделей однією функціональною сферою. Акцентовано увагу на відсутності системного підходу до розгляду методів прийняття управлінських рішень та складності оволодіння ними. Розкрито причини недоцільного використання ієрархічної класифікації методів прийняття управлінських рішень, серед яких: значна кількість, неможливість виділення ознак, які є вищими або нижчими за ієрархією, специфіки для віднесення до різних груп. Узагальнено комплекс питань, які вирішує менеджер в процесі прийняття управлінських рішень. Запропоновано застосування фасетної класифікації з використанням паралельного поділу об'єктів на незалежні класифікаційні угруповання. Обгрунтовано принципи побудови фасетної класифікації та ознаки методів в процесі прийняття менеджерами управлінських рішень: вид проблеми, що вирішується; умови прийняття рішення; цикл управління, в якому приймається рішення; базовий засновок прийняття рішення; характер використання методу; функціональна сфера діяльності підприємства; спосіб формалізації рішення.

Ключові слова: підприємства малого бізнесу, управлінські рішення, процес, методи та моделі, класифікаційна ознака, фасетна та ієрархічна класифікація.

Sokurenko Ihor

CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISION MAKING METHODS

Abstract. The article is devoted to the research of peculiarities of management decision making methods. According to the results of the critical analysis of the scientific literature, the most commonly used features of classification such as: by the subject of decision making, by the methods of realization and formation of the decisive optimization rule, by the quantity and quality of information available have been determined. The use of the «method of forming a decisive optimization rule» error has

been proved. The advantages and disadvantages of heuristic methods, the composition of logically formalized methods have been generalized. The advantages of using the classification feature of the solution formalization method have been determined. The limitations of using existing methods and models in one functional area have been noted. Attention is paid to the lack of a systematic approach to the consideration of management decision-making methods and the complexity of mastering them. The reasons for the inappropriate use of hierarchical classification of management decision-making methods among them: a significant number, inability to distinguish features that are higher or lower than the hierarchy, specifics for belonging to different groups have been revealed. The complex of issues that the manager decides in the process of managerial decision making has been generalized. It is suggested to apply facet classification using parallel division of objects into independent classification groups. The principles of constructing facet classification and the features of methods in the process of managerial decision making by managers: the type of problem being solved; conditions of decision making; management cycle in which the decision is made; basic basis of decision making; the nature of the method used; functional sphere of activity of the enterprise; a way to formalize the solution have been substantiated.

Keywords: small enterprises, management decisions, process, methods and models, classification feature, facet and hierarchical classification.

Сокуренько Игорь

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей методов принятия управленческих решений. По результатам критического анализа научной литературы установлены наиболее используемые признаки классификации: по субъекту принятия решения; по способам реализации и формирования решающего правила оптимизации; по количеству и качеству доступной информации. Доказана ошибочность использования признака «способ формирования решающего правила оптимизации». Обобщены преимущества и недостатки эвристических методов, состав логико-формализованных методов. Определены преимущества использования классификационного признака способа формализации решения. Отмечена ограниченность использования существующих методов и моделей одной функциональной сферой. Акцентировано внимание на отсутствии системного подхода к рассмотрению методов принятия управленческих решений и сложности овладения ими. Раскрыты причины нецелесообразного использования иерархической классификации методов принятия управленческих решений, среди которых: значительное количество, невозможность выделения признаков, которые выше или ниже по иерархии, спецификации для отнесения к разным группам. Обобщен комплекс вопросов, которые решает менеджер в процессе принятия управленческих решений. Предложено применение фасетной классификации с использованием параллельного разделения объектов на независимые классификационные группировки. Обоснованы принципы построения фасетной классификации и признаки методов в процессе принятия менеджерами

управленческих решений: вид проблемы, которая решается; условия принятия решения; цикл управления, в котором принимается решение; базовый посыл принятия решения; характер использования метода; функциональная сфера деятельности предприятия; способ формализации решения.

Ключевые слова: предприятия малого бизнеса, управленческие решения, процесс, методы и модели, классификационный признак, фасетная и иерархическая классификация.

DOI: 10.32680/2409-9260-2019-6-269-161-177

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. Без малого бізнесу не може повноцінно і збалансовано функціонувати економіка країни. Більшість нових, прогресивних бізнес-ідей з'являється і реалізується на практиці саме на малих підприємствах, які оперативно реагують на потреби ринку і гнучко перебудовують свою господарську діяльність.

На практиці, управління підприємством малого бізнесу досить часто здійснюється на інтуїтивному рівні, не має під собою науково-обґрунтованих економічних розрахунків і висновків.

Успішність діяльності підприємств малого бізнесу безпосередньо залежить від ефективних управлінських рішень, що висуває високі вимоги до їх відповідності умовам внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме ця обставина викликає великий інтерес до питань забезпечення, розробки управлінських рішень та визначення їх теоретичних аспектів, що, зрештою, визначає ефективність менеджменту в організації. Підвищення якості та обґрунтованості управлінських рішень вимагає від менеджерів знання методів їх прийняття та оволодіння ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. У напрямі менеджменту з прийняття управлінських рішень існують істотні наукові результати. Найбільш вагомими в цій області є теорія процедурної раціональності, яка передбачає, що ефективність управлінського рішення обумовлена якістю процедури його прийняття і теорія перспектив лауреата Нобелівської премії Даниеля Канемана. У сучасних дослідженнях науковці значну увагу приділяють психологічним аспектам прийняття рішення: Дж. Геммонд, Р. Кіні, Г. Райффа досліджують пастки, що впливають на рішення у ділових питаннях та визначають способи їх уникнення; К. Тінслі, Р. Діллон та П. Медсен акцентують увагу на когнітивних упередженнях та їх

подоланні. П. Роджерс та М. Бленко детально розробили ролі в процесі прийняття рішень, які впливають на їх швидкість та ефективність. Е. Кемпбелл, Дж. Вайтхед, С. Фінкельштейн систематизували індикатори ризику прийняття рішень, що надають можливість їх розпізнавати.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Теорія прийняття рішень є одним з розділів управлінської науки, що активно розвивається. Водночас у роботах науковців, що займаються питаннями прийняття управлінських рішень спостерігається відсутність єдиної думки щодо класифікації відповідних методів.

Підприємства малого бізнесу, діяльність яких часто здійснюється в умовах ризику та супроводжується невизначеністю, потребують прийняття якісних та обґрунтованих управлінських рішень, що вимагає від менеджерів знання методів їх прийняття та оволодіння ними. З огляду на це, вивчення методів прийняття управлінських рішень є одним з пріоритетних напрямків цього наукового дослідження.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація методів прийняття управлінських рішень та розробка практичних рекомендацій щодо їх ідентифікації за класами.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Як відомо, класифікація є логічним прийомом, який певним чином структурує емпіричний масив інформації і у такий спосіб визначає місце будь-якого об'єкта у системі [1, с.103].

Огляд сучасних публікацій з проблем прийняття управлінських рішень дає змогу стверджувати, що питанню їх класифікації не приділяється належної уваги. Найчастіше автори обмежуються їх переліком без виділення певних однорідних ознак й спроби виявити взаємозв'язки між ними. Методи прийняття управлінських рішень в наукових працях розрізняються за: суб'єктом прийняття рішення; способом реалізації; способом формування вирішального правила оптимізації; кількістю та якістю доступної інформації.

За суб'єктом прийняття рішення методи поділяють на колективні (групові) та індивідуальні [2].

Під колективними методами прийняття управлінських рішень розуміють обговорення виявленої проблеми з членами колективу. Результатом є управлінське рішення, що відображає спільну думку учасників процесу обговорення. Відповідно процес прийняття рішення

індивідуальним методом є одноосібним. У цьому випадку зміст рішення залежить від особистих якостей керівника: його схильності до ризику, інертності, імпульсивності тощо.

Вважається, що колективні методи прийняття управлінських рішень надають можливість генерації більшої кількості альтернатив. Прийняті в такий спосіб рішення краще мотивують персонал, легше сприймаються ним, є більш якісними через використання в процесі їх розробки більших обсягів знань та інформації. Водночас, використання колективних методів потребує більше часу на прийняття рішення. До того ж, прийняте в такий спосіб рішення може бути компромісним, проте воно не є оптимальним, оскільки може відображати інтереси найбільш активної (але не найбільш компетентної) частини колективу.

Індивідуальні методи прийняття рішення характеризуються прийняттям більш суб'єктивних рішень, пов'язаних зі стереотипами мислення керівника, його попереднім досвідом, поведінковими обмеженнями. Такий метод прийняття управлінського рішення вимагає менше часу ніж колективний.

Більш правомірною щодо колективного та індивідуального методу є точка зору авторів [3; 4], які їх розглядають як види управлінських рішень. Ми повністю поділяємо цю точку зору, оскільки ознака, що лежить в її основі, в більшому ступені характеризує суб'єктивність розробки рішення (одною особою або кількома) ніж спосіб його прийняття.

За класифікаційною ознакою спосіб реалізації [5] методів прийняття управлінських рішень науковці поділяють на однокрокові та багатокрокові (ітераційні). Використання однокрокових методів передбачає прийняття управлінських рішень за один етап (прийом) на підставі одноразово встановленого правила оптимізації, відповідно до якого обирається альтернатива. У багатокрокових методах прийняте рішення є результатом кількох послідовно здійснюваних ітерацій.

За способом формування вирішального правила оптимізації, методи прийняття управлінських рішень науковці [5] поділяють на евристичні та аксіоматичні.

Одним з найбільш відомих евристичних методів є метод Дельфі, що дозволяє сформувати нове спільне управлінське рішення або відкоригувати попереднє рішення шляхом ітераційної процедури опитування респондентів. Відмітною особливістю цього методу є повторювання процедури експертизи, доки не буде досягнуто узгодження думок експертів. Крім метода Дельфі, до евристичних

методів також відносять метод «мозкової атаки», ключових питань, «вільних асоціацій», інверсії, комісії, власної аналогії тощо.

За результатами аналізу наукової літератури нами було узагальнено низку переваг та недоліків евристичних методів.

До переваг віднесено: простота використання; швидкість вибору кращих альтернатив; відсутність необхідності високої спеціальної підготовки особи, що приймає рішення.

До недоліків доцільно віднести: складність обрання найбільш оптимальної альтернативи; суб'єктивний характер; неоднозначність способів агрегування та дезагрегування аналізованих показників.

Як спосіб вирішення недоліків евристичних методів було розроблено аксіоматичні методи. Науковці акцентують увагу, що методи цієї групи припускають формування вирішального правила оптимізації шляхом попереднього висунання кількох аксіом з наступною перевіркою їх справедливості. На підставі перевірки роблять висновок про вид та параметри функції корисності, що й закладається у вирішальне правило оптимізації для вибору кращих альтернатив [5]. У процесі вибору альтернатив та розгляду їх частинних показників можна використовувати інформацію про тотожну важливість останніх або переважність одних показників (їх груп) над іншими показниками (їх групами).

Вважаємо, що аксіоматичні методи порівняно з евристичними є більш складними та трудомісткими, потребують більше часу та більш високої професійної підготовки особи, що приймає рішення (або аналітиків, що їй допомагають). Проте вони дозволяють здійснювати багатокритеріальний вибір альтернатив більш обґрунтовано та наочно для управління.

Доцільно зазначити, що у різних наукових джерелах евристичні методи враховують до складу методів, згрупованих за іншими ознаками: за підходом до аналізу інформації [4]; за принципами стратегії та тактики управління в проблемах різного ступеню визначеності [6, с.67; 7, с.88].

Водночас деякі автори [3] пропонують виділяти графічні, математичні та евристичні методи прийняття управлінських рішень без виокремлення класифікаційної ознаки. При цьому графічні методи вони відрізняють за графоаналітичним підходом: застосування діаграм, мережних моделей, структурних схем тощо. Ознакою математичних методів науковці вважають представлення досліджуваного об'єкту у вигляді пропорцій, відносин тощо. Евристичні методи представляють як використання експертних оцінок, ситуаційних моделей тощо.

Вважаємо, що запропоноване угруповання методів відрізняється за ознакою способу формалізації рішення, яка може бути графічною або аналітичною (у вигляді математичних відношень тощо). Евристичні методи в групу за цією класифікаційною ознакою включати не можна.

Підсумовуючи вищенаведене можна обґрунтовано стверджувати, що ознаку «спосіб формування вирішального правила оптимізації» не можна вважати вдалою. Вирішальним аргументом даного твердження є відсутність об'єктивного критерію оптимальності. Більш доречним, вважаємо, буде використання ознаки «способу вибору альтернатив». Відповідно до неї евристичні методи припускають вибір альтернатив на підставі інформації про систему вподобань особи, що приймає рішення; аксіоматичні методи припускають вибір альтернатив на підставі загальновідомих вихідних положень (аксіом). Прикладом є вибір інвестиційного проєкту з найбільш високим рівнем норми рентабельності або найменшим терміном окупності.

Залежно від кількості та якості доступної інформації в науковій літературі відокремлюють формалізовані (кількісні) та неформалізовані (якісні, евристичні) методи прийняття управлінських рішень [6; 8].

Для формалізованих методів науковці виокремлюють такі характерні риси як: використання логічних суджень, доказів, вибір найкращих рішень з використанням математично-статистичного апарату [9]. Неформалізовані методи науковці характеризують творчим пошуком альтернатив та ґрунтуванням на аналітичних здібностях управлінця, його інтуїції та досвіді. Зокрема, до них відносять експертні методи.

Формалізовані методи науковці розглядають як неоднорідні та поділяють на логіко-формалізовані [4; 6] та теоретико-ігрові методи прийняття управлінських рішень [4].

Науковці Ю. Є. Петруня, І. Б. Гевко [4; 6] пропонують використовувати логіко-формалізовані методи прийняття управлінських рішень на етапі генерації ідей, оцінки та вибору альтернатив. Вони припускають, що управлінське рішення є результатом логічно побудованого процесу та приймається на підставі обробки великого масиву інформації. Результатом застосування логіко-формалізованих методів є вибір для реалізації найбільш оптимального за встановленими критеріями управлінського рішення. Такі методи є більш трудомісткими, проте дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Авторами статті узагальнено логіко-формалізовані методи, до яких у наукових джерелах відносять: метод системного аналізу [6]; традиційні методи економічного аналізу (порівняння, групування тощо) [6]; матрицю оцінки наслідків реалізації рішення (платіжною матрицею) [4]; дерево рішень [4].

Використання кожного з перерахованих методів передбачає встановлення мети управлінського рішення, розробку альтернативних варіантів рішень, виявлення обмежень та аналіз можливих наслідків прийняття управлінського рішення. Найчастіше їх використовують для виконання формалізованих завдань.

Теоретико-ігрові методи [4] науковці групують за ознакою використання ігрової форми для аналізу проблеми та формування управлінського рішення. До найбільш відомих методів цієї групи науковці відносять метод сценаріїв, який припускає виявлення логіки у послідовності подій минулого для подальшої розробки на цій підставі прогнозів з наступним вибором найімовірнішого з них для досягнення певної мети. Методи цієї групи часто використовують для розробки та прийняття рішень в умовах невизначеності або ризику.

У сучасній науковій літературі розповсюдженою є точка зору щодо комплексності використання методів та моделей у прийнятті управлінських рішень [10; 11].

Зазначимо, що ми не заперечуємо можливості комплексного використання методів та моделей, їх доповнення один одним в процесі прийняття управлінських рішень. Водночас, виходячи з сутності понять, метод (як сукупність кроків (дій) для виконання управлінської задачі або досягнення певної мети), необхідно відокремлювати від моделі, що представляє собою певну форму об'єктивної реальності.

Якщо розглянути методи та моделі, запропоновані науковцями А. Д. Бутко, О. О. Зарембою [10] доцільно вказати на обмеженість їх використання одною функціональною сферою.

Так, вищезазвані автори відокремлюють методи та моделі прийняття рішень в управлінні виробничою діяльністю підприємства, інвестиційними проектами, за основними результатами фінансової діяльності підприємства. Для управління виробничою діяльністю підприємства авторами пропонується розробляти рішення за допомогою моделей та методів визначення транспортного маршруту, управління матеріальними запасами, основними засобами тощо. До групи моделей та методів, що використовуються для прийняття рішень в управлінні інвестиційними проектами включено моделі вибору інвестиційних проектів, у т.ч. в умовах ризику, методи оцінки

економічної привабливості проєктів тощо. Група методів та моделей прийняття рішень за основними результатами фінансової діяльності підприємства представлена методами і моделями управління доходами підприємства, його витратами, фінансовими результатами тощо.

Бізнес-аналітик Д. Дерлоу [11] відокремлює три групи «засобів та моделей для тих, хто приймає рішення», а саме: загальні інструменти, інструменти формування пріоритетів та інструменти аналізу.

До загальних інструментів дослідник відносить дерево рішень, діаграму Ісікави, блок-схеми, уявні схеми та процес складання карт. Інструментами формування пріоритетів, на думку автора, є: метод ABC, кольорове кодування та метод Дельфі. Їх застосування дозволяє: отримати інформацію щодо пріоритетності завдань (метод ABC), виконати поділ операцій, що виконуються персоналом на: персональні або спільні, стандартизовані або творчі (кольорове кодування), досягти спільності експертних думок (метод Дельфі). Інструментами аналізу науковець вважає: SWOT – аналіз, п'ять конкурентних сил Портера, матриці BCG, Ансоффа, Shell, аналіз вигід та витрат CBA, аналіз ABC (activity – based costing), ABM (activity – based management). На думку вченого ці інструменти використовуються для проведення бізнес-аналізу та вибору раціональних рішень.

Вважаємо за необхідне висловити думку щодо можливості використання одночасно з методами, спеціалізованими за функціональними сферами також загальних (універсальних) методів. Застосування останніх не обмежується функціональними областями діяльності підприємства та може бути однаково ефективно використано у сфері управління операціями, маркетингом, персоналом тощо.

У зв'язку з цим, вважаємо доречним для методів прийняття управлінських рішень класифікаційну ознаку – за сферами використання. Відповідно до цієї ознаки пропонуємо відокремлювати спеціальні та загальні методи.

Отже, різноманіття методів прийняття управлінських рішень, які розглядаються науковцями, не має системного характеру, що ускладнює процес оволодіння ними. Тому вважаємо доцільною систематизацію існуючих методів прийняття управлінських рішень.

Проведений вище огляд різноманітних класифікаційних ознак та різних угруповань методів прийняття управлінських рішень дозволяє стверджувати, що застосувати ієрархічну класифікацію не доцільно через неможливість виділити ознаки, які є вищими або нижчими за

ієрархією. До того ж, розглянуті методи мають певну специфіку та за різними ознаками можуть бути віднесені до різних груп.

Вважаємо, найкращим чином для відображення різноманіття методів прийняття управлінських рішень може бути застосована фасетна класифікація, яка використовує паралельний поділ об'єктів на незалежні класифікаційні угруповання за певною ознакою і у такий спосіб формування фасет, в які об'єкти можуть входити багаторазово і незалежно.

Для того щоб побудувати фасетну класифікацію, нами було узагальнено низку питань, які вирішують менеджери в процесі прийняття управлінського рішення (рис. 1).

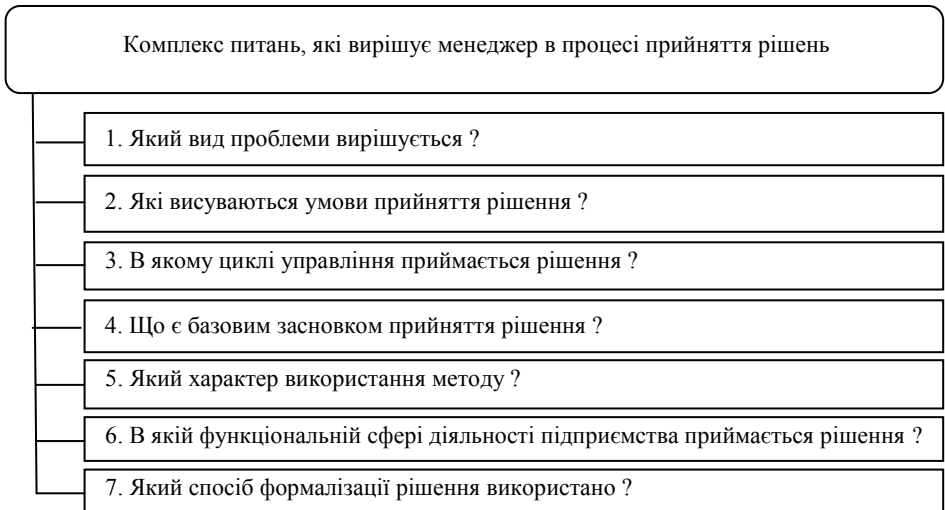


Рис. 1. Основні питання, які вирішує менеджер в процесі прийняття управлінського рішення

Джерело: узагальнено автором

Перше питання пов'язане з видом проблеми, що вирішується керівником. Проблеми залежно від їх структурованості поділяють на стандартні (мають чітко детерміновані зв'язки між елементами), структуровані (з кореляційними зв'язками різної повноти між елементами), слабо структуровані (низький рівень взаємозв'язків між елементами) та неструктуровані (ускладнене визначення елементів, якісний характер зв'язку між ними) [12]. Різні види

проблем, які вирішуються, вимагають застосування різних методів прийняття управлінських рішень, що класифікують на евристичні, логічні та математичні. Евристичні методи прийняття рішень підходять для розв'язання неструктурованих проблем. Їх використання надає можливість певним чином структурувати проблему. Логічні методи знаходять використання в процесі вирішення слабо структурованих проблем. Для вирішення структурованих та стандартних проблем використовують математичні методи.

Методи прийняття рішення певним чином залежать від умов, у яких їх приймають. Зазвичай виокремлюють три умови прийняття рішень: визначеність, ризик та невизначеність. Визначеність умов прийняття управлінських рішень має чітку передбачуваність результату кожної альтернативи. За таких умов менеджер, що приймає рішення, має вичерпні знання щодо стану середовища та результатів кожної обраної альтернативи. Ситуація визначеності на перший погляд виглядає як далека від реальності і така, що має суто академічний інтерес. Проте на практиці існує чимало ситуацій, коли менеджер на короткостроковий період приймає рішення і володіє вичерпною інформацією. До таких завдань відносять пошук варіантів розподілу ресурсів. Ризик відповідає стану, коли відомі результати за кожною альтернативою з певною вірогідністю. У цьому випадку менеджер має можливість прогнозувати вірогідність розвитку альтернатив. В умовах невизначеності на відміну від ризику, вірогідність альтернатив не відома. Відповідним чином за переліченими умовами використовують такі методи прийняття рішень:

- в умовах визначеності: граничний аналіз, лінійне програмування, приросний аналіз прибутку;
- в умовах ризику: матриця рішень або платіжна, статистичні методи з використанням критерія математичного очікування, дерево рішень, крива ризиків;
- в умовах невизначеності – матричні методи з використанням критеріїв Вальда, Гурвиця, Сейвиджа або Лапласа.

Залежно від циклу управління, у якому приймається рішення, доцільно відокремити методи прийняття стратегічних, поточних та оперативних рішень. Методи прийняття стратегічних рішень достатньо описані у стратегічному менеджменті. Їх метою є визначення перспективних напрямків діяльності підприємства, оцінювання факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища для реалізації довгострокових цілей. Метою методів прийняття поточних рішень є

забезпечення найкращого співвідношення між запланованими поточними результатами діяльності та потрібними для цього ресурсами. Методи прийняття оперативних рішень мають забезпечити підтримку оптимальної збалансованості планів у короткостроковому періоді.

Вважаємо за доцільне ввести класифікаційну ознаку базового засновку прийняття управлінських рішень. У такий спосіб можна виокремити угруповання методів: інтуїтивні методи, методи, засновані на судженнях, та методи, засновані на раціональних процедурах. Інтуїтивні методи не містять раціональних дій, свідомого розгляду альтернатив та критеріїв їх обґрунтованого вибору. Основою для прийняття рішення є «шосте почуття» особи, що його приймає. Методи, засновані на судженнях, припускають раціональний вибір альтернатив на підставі знань або досвіду особи, що приймає рішення. Рішення, прийняті за допомогою методів, заснованих на раціональних процедурах, є результатом логічно побудованої послідовності дій: діагностики проблеми, формування критеріїв прийняття рішення, виявлення та оцінки альтернатив, остаточного вибору варіанта рішення.

За характером використання доцільно відрізнити загальні та спеціальні методи прийняття рішень. Загальні методи можуть бути використані у будь-якій сфері діяльності підприємства, а спеціальні – лише в одній з них.

Наступна класифікаційна ознака уточнює саме сферу використання спеціальних методів – маркетингу, операційної діяльності, управління якістю, управління персоналом, управління фінансами.

Залежно від способу формалізації рішення доцільно виокремити аналітичну та графічну форми. Аналітична форма надання рішення припускає його вираз через систему математичних рівнянь та нерівностей, що дозволяє формалізувати наявні альтернативи та спростити вибір одної з них для керівника. Представлення рішення в графічному вигляді (наприклад, у вигляді логічної схеми) також дозволяє обрати найкращий напрямок дій з кількох можливих.

За результатами критичного аналізу методів прийняття управлінських рішень пропонується фасетна класифікація методів прийняття управлінських рішень, яка передбачає встановлення семи критеріїв щодо визначення їх відмінності та схожості (табл. 1).

Таблиця 1

Фасетна класифікація методів прийняття управлінських рішень

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група методів прийняття управлінських рішень	Окремі види методів прийняття управлінських рішень
1	2	3
1. Вид проблеми, що вирішується	евристичні	метод Дельфі, розробки сценаріїв
	логічні	дерево рішень, ранжування;
	математичні	балансовий, аналіз чутливості, CVP-аналіз
2. Умови прийняття рішення	за умови визначеності	граничний аналіз, лінійне програмування, приросний аналіз прибутку
	за умови ризику	матриця рішень або платіжна, статистичні методи з використанням критерія математичного очікування, дерево рішень, крива ризиків
	за умови невизначеності	матричні методи з використанням критеріїв Вальда, Гурвиця, Сейвиджа або Лапласа
3. Цикл управління, в якому приймається рішення	методи прийняття стратегічних рішень	аналогії, розробки сценаріїв, метод Дельфі, мозкова атака, дерево рішень, портфельний аналіз
	методи прийняття поточних рішень	ранжування, балансний метод, нормативний, пофакторний, метод ABC-аналізу;
	методи прийняття оперативних рішень	економіко-математичні методи
4. Базовий засновок прийняття рішення	інтуїтивні методи	Інтерв'ю, побудова сценаріїв, експертна оцінка
	методи, засновані на судженнях	аналогії, ранжування;

Продовження табл. 1

1	2	3
4. Базовий засновок прийняття рішення	методи, засновані на раціональних процедурах	дерево рішень, матричний аналіз
5. Характер використання	загальні	загальні: ранжування, дерево рішень, метод ABC-аналізу;
	спеціальні	методи сегментування ринку; метод Ардалана розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
6. Функціональна сфера діяльності підприємства, в якій приймається рішення	у сфері маркетингу	методи ціноутворення, методи сегментування ринку
	у сфері операційної діяльності	метод Ардалана розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
	у сфері управління якістю	метод розгортання функції якості; методи контролю якості
	у сфері управління персоналом	методи відбору кадрів;
	у сфері управління фінансами	дерево рішень, балансовий метод
7. Спосіб формалізації рішення	аналітичні	СVP-аналізу, методи лінійної оптимізації
	графічні	дерево рішень, сітьовий граф

Джерело: узагальнено автором

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Встановлено найбільш вживані ознаки класифікації методів прийняття управлінських рішень: за суб'єктом прийняття рішення; за способом реалізації; за способом формування

вирішального правила оптимізації; за кількістю та якістю доступної інформації.

Через неможливість виділити ознаки класифікації методів прийняття управлінських рішень, які займають певне місце в ієрархії, доведено недоречність використання ієрархічної класифікації та обґрунтовано застосування фасетної класифікації. Для її побудови визначено принцип головних питань, що вирішує менеджер в процесі прийняття управлінських рішень.

Об'єктом майбутніх досліджень є процес прийняття управлінських рішень на стадії зростання підприємств малого бізнесу.

Література

1. Кузнецова І. О. Класифікація суб'єктів зернового ринку. *Економіка АПК*. 2008. № 10. С. 102–106.

2. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 605 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 20–24.

3. Цюцюра С. А., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.

4. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. *Прийняття управлінських рішень*: навч. посіб.; 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.

5. Коломоец Ф. Г. *Основи системного аналізу і теорії прийняття рішень*: посіб. для дослідників, управленців і студентів вузів. Минск: Тесей, 2006. 320 с.

6. Гевко І. Б. *Методи прийняття управлінських рішень* : підруч. Київ : Кондор, 2018. 187 с.

7. Колпаков В. М. *Теорія і практика прийняття управлінських рішень* : учеб. Киев: МАУП, 2000. 256 с.

8. Гринів Л. В., Вачіль О. П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. *Вісник Прикарпатського університету*. 2015. № 11. С. 292–296.

9. Шурпенкова Р. К., Демко І. І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 2 (118). С. 151–154.

10. Бутко А. Д., Заремба О. О. *Методи і моделі прийняття рішень в аналізі та аудиті*: навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2008. 323 с.
11. Дерлоу Д. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень* / Пер з англ. Київ : Наукова думка, 2001. 242 с.
12. *Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку*: монографія / А. М. Богатирьов, А. І. Бутейко, І. О. Кузнецова. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 274 с.

References

1. Kuznetsova, I. O. (2008). Klyasyfikatsiia subiektiv zernovoho rynku [Classification of grain market entities], *Ekonomika APK – Economy of APK*, 10, 102–106 [in Ukrainian]
2. Mala, N. T. (2007). Upravlinski rishennia: klasyfikatsiia ta protses pryiniattia [Management decisions: classification and decision making], *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 605, 20–24 [in Ukrainian]
3. Tsiutsiura, S. A., Kryvoruchko, O. V. & Tsiutsiura, M. I. (2012). Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen [Theoretical basis and essence of managerial decisions. Models of managerial decision-making], *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*, 9, 50–58 [in Ukrainian]
4. Petrunia, Yu. Ye., Litovchenko, B. V., Pasichnyk, T. O. ta in. (2015). *Pryiniattia upravlinskykh rishen [Managerial decision-making]*, 3 vyd., Dnipropetrovsk: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, 209 s. [in Ukrainian]
5. Kolomoets, F. G. (2006). *Osnovy sistemnogo analiza i teorii priniatiya resheniy [Fundamentals of systems analysis and decision-making theory]*, Minsk: Tesey, 320 s. [in Russian]
6. Hevko, I. B. (2018). *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen [Management decision-making methods]*, Kyiv: Kondor, 187 s. [in Ukrainian]
7. Kolpakov, V. M. (2000). *Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskikh resheniy [Theory and practice of managerial decision-making]*, Kiev: MAUP, 256 s. [in Russian]
8. Hryniy, L. V., Vachil, O. P. (2015). Metody otsinky efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti [Methods for evaluating of managerial decision-making effectiveness in uncertainty conditions], *Visnyk Prykarpatskoho universytetu – Bulletin of Prycarpathian*

University, 11, 292–296 [in Ukrainian]

9. Shurpenkova, R. K., Demko, I. I. (2016). Evrystychni metody heneruvannia, otsinky i vyboru alternatyv [Heuristic methods for generating, evaluating and selecting alternatives], *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 2 (118), 151–154 [in Ukrainian]

10. Butko, A. D., Zaremba, O. O. (2008). *Metody i modeli pryiniattia rishen v analizi ta audyti [Decision-making methods and models in analysis and audit]*, Kyiv: KNTEU, 323 s. [in Ukrainian]

11. Derlou, D. (2001). *Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen [Key management decisions. Decision-making technology]* / Per. z anhl. Kyiv: Naukova dumka, 242 s. [in Ukrainian]

12. Bogatyrev, A. M., Buteyko, A. I., Kuznetsova, I. O. (2003). *Planuvannia diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh rynku: monografiia [Planning of food industry enterprises activity in market conditions: monograph]*, Odesa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 274 s.