

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ І ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ© 2018 **ГАЛИЦІН В. К., СУСЛОВ О. П., САМЧЕНКО Н. К.**УДК 33.011:005.4
JEL Classification: D89**Галицин В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К.****Методологія дослідження і формування управлінських рішень**

У статті викладено методологічні положення щодо дослідження і формування управлінських рішень з урахуванням теоретичного і практичного досвіду у сфері керування, яке надає управлінському рішенню особливі властивості. При цьому розділено підходи до дослідження і формування управлінських рішень, оскільки його формування – це послідовний цілеспрямований рух у системі керування, починаючи з виявлення проблемної ситуації і закінчуючи аналізом і оцінюванням управлінського рішення, а результатом цього процесу є управлінське рішення, що призводить до певних змін у системі керування. Описано роль структуризації, характеристики та оптимізації як процедур зменшення невизначеності інформації, що використовується у процесі формування управлінських рішень. Наведено сутність різних підходів до дослідження і формування управлінських рішень як єдиної цілісності, а саме: системного, цільового, процесного, ситуаційного, синергетичного, комплексного. Наведено концептуальну модель дослідження і формування управлінських рішень, яка складається з двох блоків – «Методологія формування управлінських рішень» і «Інтегрований підхід до дослідження і формування управлінських рішень». Перший блок включає методологічні підходи до дослідження управлінських рішень (загальні методологічні підходи до їх дослідження і специфічні методологічні підходи до їх формування) і теоретичні підходи до формування управлінських рішень (теоретичні підходи до їх формування і моделі їх формування), а другий – складові інтегрованого підходу до їх дослідження і формування. Викладено у статті методологічні положення щодо дослідження і формування управлінських рішень спрямовані на об'єднання описаних підходів і наукове обґрунтування обрання моделей і методів, які стосуються конкретних аспектів цього процесу.

Ключові слова: методологія, управлінське рішення, система, процес, дослідження, формування, інформація.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Галицин Володимир Костянтинівич – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри інформаційного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: galitsyn@kneu.kiev.ua

ORCID: 0000-0003-1091-7587

Researcher ID: O-3774-2018

Сулов Олег Павлович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: sor.10@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0173-931X

Researcher ID: O-4327-2018

Самченко Наталія Костянтинівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційного менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: samka.natasha@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9031-9802

Researcher ID: M-5291-2016

УДК 33.011:005.4
JEL Classification: D89UDC 33.011:005.4
JEL Classification: D89**Галицын В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Методология исследования и формирования управленческих решений**

В статье изложены методологические положения по исследованию и формированию управленческих решений на основе теоретического и практического опыта в сфере управления, которое наделяет управленческое решение особыми свойствами. При этом разделены подходы к исследованию и формированию управленческих решений, поскольку его формирование – это последовательное целенаправленное движение в системе управления, начиная с выявления проблемной ситуации и заканчивая анализом и оценкой управленческого решения, а результатом этого процесса является управленческое решение, которое приводит к определенным изменениям в системе управления. Описана роль структуризации, характеристики и оптимизации как процедур уменьшения неопределенности информации. используемой в процессе формирования управленческих решений. Приведена суц-

Galitsin V. K., Suslov O. P., Samchenko N. K. A Methodology for Studying and Making Managerial Decisions

The article outlines the methodological provisions for studying and making managerial decisions on the basis of theoretical and practical experience in the field of management, which attributes special features to a managerial decision. The article considers the approaches to studying and making managerial decisions separately, since managerial decision-making is a consistent purposeful process in the management system from the identification of the problem situation to the analysis and evaluation of the managerial decision, and the result of this process is a managerial decision that leads to certain changes in the management system. The role of structuring, characterization and optimization as procedures for reducing the uncertainty of information used in the process of making managerial decisions is described. There presented the essence of various approaches to studying and making managerial decisions as a single integrity, namely: the systems, target-oriented, process-

ность различных подходов к исследованию и формированию управленческих решений как единой целостности, а именно: системного, целевого, процессного, ситуационного, синергетического, комплексного. Приведена концептуальная модель исследования и формирования управленческих решений, которая состоит из двух блоков – «Методология формирования управленческих решений» и «Интегрированный подход к исследованию и формированию управленческих решений». Первый блок включает методологические подходы к исследованию управленческих решений (общие методологические подходы к их исследованию и специфические методологические подходы к их формированию) и теоретические подходы к формированию управленческих решений (теоретические подходы к их формированию и модели их формирования), а второй – составляющие интегрированного подхода к их исследованию и формированию. Изложенные в статье методологические положения по исследованию и формированию управленческих решений направлены на объединение описанных подходов и научное обоснование избрания моделей и методов, которые касаются конкретных аспектов этого процесса.

Ключевые слова: методология, управленческое решение, система, процесс, исследование, формирование, информация.

Рис.: 1. Библ.: 8.

Галицын Владимир Константинович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой информационного менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: galicyn@kneu.kiev.ua

ORCID: 0000-0003-1091-7587

Researcher ID: O-3774-2018

Суслов Олег Павлович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры информационного менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: sop.10@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0173-931X

Researcher ID: O-4327-2018

Самченко Наталья Константиновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационного менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: samka.natasha@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9031-9802

Researcher ID: M-5291-2016

Вступ. Розвиток теорії формування управлінських рішень у цей час здійснюється у напрямках створення нових управлінських технологій і систем підтримки прийняття рішень, що дають змогу виконувати у межах їх формування багатоманітні обчислення. При цьому застосовують різні підходи до формування управлінських рішень. Дослідження і формування управлінських рішень слід здійснювати з урахуванням теоретичного та практичного досвіду у сфері керування, яке надає управлінському рішенню особливі властивості, що виділяють його серед інших.

Необхідність виділення і самостійного розгляду процесу дослідження і формування управлінських рішень визначається важливою роллю цієї функції в процесі керування. По-перше, формування рішень здійснюється у всіх інших функціях керування, входить у них як обов'язковий

oriented, situational, synergetic, integrated ones. There presented a conceptual model for studying and making managerial decisions, which consists of two blocks – “The methodology for making managerial decisions” and “The integral approach to studying and making managerial decisions”. The first block includes methodological approaches to studying managerial decisions (general methodological approaches to their studying and specific methodological approaches to their making) and theoretical approaches to making managerial decisions (theoretical approaches to their making and models for their making), and the second one – the components of the integral approach to their studying and making. The methodological provisions on studying and making managerial decisions outlined in the article are aimed at combining the approaches described and the scientific justification for selecting models and methods concerning specific aspects of this process.

Keywords: methodology, managerial decision, system, process, study, decision-making, information.

Fig.: 1. Bibl.: 8.

Galitsyn Volodymyr K. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Information Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: galicyn@kneu.kiev.ua

ORCID: 0000-0003-1091-7587

Researcher ID: O-3774-2018

Suslov Oleg P. – Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Information Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: sop.10@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0173-931X

Researcher ID: O-4327-2018

Samchenko Natalia K. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: samka.natasha@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9031-9802

Researcher ID: M-5291-2016

елемент технології їх виконання. По-друге, формування рішень є особистою функцією керівника будь-якого рівня керування, продукцією його діяльності. По-третє, функція формування рішень лежить в основі побудови систем прийняття рішень. Всі ці аспекти визначають актуальність проблеми дослідження і формування управлінських рішень.

Постановка проблеми. Виходячи з того, що управлінське рішення являє собою вплив, спрямований на подолання проблемної ситуації, можна стверджувати, що його формування – це послідовний цілеспрямований рух у системі керування, починаючи з виявлення проблемної ситуації і закінчуючи аналізом і оцінюванням управлінського рішення. Результатом цього процесу є управлінське рішення, що призводить до певних змін у системі керування. З цього

погляду слід розділяти підходи до дослідження УР і до процесу його формування.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Залежно від того, на яких аспектах формування управлінського рішення робиться акцент, виділяють різні підходи до теоретичних будов у цій сфері.

Зокрема, у межах математичної теорії прийняття рішень розробляють нормативні моделі [1; 3; 6]. При цьому роблять акцент на тому, як особа, що формує УР (ОФУР), має підходити до прийняття рішень. Основну увагу в цій теорії приділяють розробленню математичних методів, моделей і алгоритмів обрання рішень. Особливості особи, що формує управлінське рішення, практично ігноруються. Однак ця теорія не адекватна процесу формування рішень, оскільки найбільш складні і неформальні процедури, пов'язані з постановкою задачі, формуванням ситуацій, цілей, обмежень, варіантів рішень і оцінюванням їх переваг, в ній не розглядаються.

Інша технологія працює з дескриптивними моделями [2; 7], в основі яких лежить поведінкова теорія прийняття рішень. За нею використовують психологічні моделі, в яких враховуються процеси і сили, що пояснюють реальну поведінку ОФУР. Визначення того, чим керується вона при формуванні рішень, використовуваних ним аргументів, психологічних аспектів цього процесу – важлива та складна задача, яка посилюється тим, що багато кількісних оцінок, використовуваних при формуванні рішень (ваги цілей, критеріїв тощо), мають суб'єктивний характер. Замість того щоб аналізувати всі варіанти, обираючи з них найкращий, ОФУР зупиняється на першому ж, здатному усунути проблему, варіанті, навіть якщо снують інші, кращі рішення.

Комплексний підхід [5; 8] передбачає побудову таких методик прийняття управлінського рішення, що поєднують застосування взаємодоповнюючих методів структуризації та оптимізації. «Комплексний підхід дає можливість сконцентрувати неформальне мислення особи, що приймає рішення, на найкритичніших аспектах проблемної ситуації, в якій приймається рішення, і пропонує альтернатив. При цьому виявляються і стають яснішими приховані припущення, мотиви поведінки, аргументи: вони логічно включаються в моделі процесу підготовки, прийняття і реалізації рішення» [5, с. 29].

Кожен з розглянутих підходів спрямований на вирішення окремих аспектів багатогранної проблеми прийняття управлінських рішень, але, з нашого погляду, комплексне їх використання підвищить обґрунтованість управлінського рішення.

Метою статті є викладення методології дослідження і формування управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу. Методологія дослідження і формування управлінських рішень – це система бачення загальної спрямованості концепції їх дослідження, формування і реалізації, а також взаємодії цих процесів ухвалення в організаційній системі.

Основними методологічними положеннями дослідження і формування управлінських рішень є такі:

- 1) всі управлінські рішення в ОС слід розглядати як систему з виділенням основних елементів та їх властивостей;

- 2) у процесі формування рішень ОФУР виконує основну роль, формуючи їх на основі своїх переваг і відповідаючи за них;
- 3) експерти виконують допоміжну роль, здійснюючи інформаційну й аналітичну роботу зі зменшення невизначеності інформації. Вони несуть відповідальність за свої рекомендації;
- 4) оцінювання якості рішень та обрання прийнятнього управлінського рішення здійснюють у межах певної системи виміру його якості, коли формулюють альтернативні варіанти і здійснюють їх порівняльне оцінювання;
- 5) ефективність процесу формування і реалізації управлінського рішення в ОС пов'язана з мірою ефективності використання людино-машинної системи, в якій ОФУР належить провідна роль. Вона формує остаточне рішення на основі своїх переваг і формалізованої системи критеріїв ефективності й обмежень, несучи за ухвалення рішення повну відповідальність;
- 6) важливою складовою процесу формування і реалізації управлінських рішень є послідовне зняття невизначеності на всіх етапах. Невизначеність викликана, принаймні, трьома обставинами: неповнотою і нечіткістю інформації, що поступає із зовнішнього середовища; невизначеністю цілей керування; обмеженою здатністю ОФУР сприймати і переробляти інформацію, що поступає. В умовах невизначеності може не існувати єдиного оптимального рішення. Для ОФУР, що мають різні переваги, рішення будуть різними. У процесі зменшення невизначеності важливу роль відводять системним аналітикам як важливій частині людино-машинної системи. Порівняно з ОФУР експерти-аналітики відіграють допоміжну роль, здійснюючи інформаційну й аналітичну роботу. Зменшення невизначеності здійснюють послідовно за допомогою структуризації, кластеризації та оптимізації рішень;
- 7) підсумковим правилом формування управлінського рішення, що концентрує вимоги системно-цільового підходу, є положення про необхідність вирішення системи проблем.

Твердження про те, що ОФУР формує рішення на основі своїх переваг, природно, допускає певну міру суб'єктивності, яка обумовлена, з одного боку, невизначеністю задачі, а з іншого – психологією мислення. Для пояснення цього твердження розглянемо сучасний погляд на механізм формування і ухвалення рішення.

У процесі формування рішень ОФУР виконує розумову діяльність і здійснює вольовий акт. Розумова діяльність полягає у генерації і аналізі варіантів рішень. Її результатом є інтелектуальне рішення, що є раціональним. Інтелектуальне рішення може бути отримане в результаті усвідомленого логічного мислення, з можливим обґрунтуванням розрахунками і експериментами або в результаті підсвідомого процесу мислення – інтуїції.

Характерною особливістю інтуїції є скритність логічного висновку і наявність остаточного результату – рішення, оскільки людина не може пояснити, як логічно отримано рішення.

мано рішення на основі інтуїції. Інтуїція відіграє важливу роль при формуванні і ухваленні рішення в умовах невизначеності і жорсткого ліміту часу на його формування.

Інтелектуальне рішення ще не є фактичним спонуканням його реалізації. Якби це було так, то між мисленням і волею не існувало б ніякої відмінності. ОФУР після формування інтелектуального рішення виконує стадію мотивації, змістом якої є оцінювання варіантів рішень з точки зору мотивів своєї поведінки. Мотиви виражають потреби і інтереси особи і є продуктом свідомого обрання цілей діяльності. На стадії мотивації кожне рішення зважується «за» і «проти» з позиції усіх мотивів.

Результати інтелектуального рішення і стадії мотивації знаходять своє відображення в перевагах ОФУР. Отже, переваги ОФУР – це синтетичне поєднання раціональності варіантів рішень і мотивів поведінки особи. Опис переваг ОФУР у вигляді функції переваги відбиває не лише об'єктивну раціональну характеристику рішення, але і психологію мислення ОФУР, його розуміння корисності рішень. Оскільки функцію переваги використовують для обрання рішення, то рішення завжди міститиме елемент суб'єктивності.

Розумова діяльність людини у процесі формування рішення може бути посилена за рахунок раціонального застосування формальних (логічних, математичних) методів і технічних засобів. Різного роду обчислення, пошук і попереднє оброблення інформації, зменшення кількості альтернативних варіантів рішень при оцінюванні їх переваг за багатьма показниками можна ефективно провести з використанням формальних методів і технічних засобів. Правильне комплексне застосування усіх засобів істотно підвищує ефективність процесу формування рішень. Теорія прийняття рішень дає практичні рекомендації з раціонального комплексування усіх засобів на різних етапах і в певних процедурах процесу прийняття рішень.

Розглянемо положення щодо ролі експертів. Експерти в процесі формування рішень уточнюють проблемну ситуацію, генерують гіпотетичні ситуації, формують цілі, обмеження, пропонують варіанти рішень і дають оцінку їх наслідків на основі своїх переваг.

У загальному випадку переваги експертів можуть не співпадати з перевагами ОФУР. Це допомагає йому критично осмислити різні погляди, зважити можливі наслідки рішень, чітко усвідомити свої переваги. Залучення експертів до формування і ухвалення рішень – це використання колективних знань і досвіду, що дає змогу глибше розробляти рішення, а отже, зменшувати вірогідність прийняття неоптимальних рішень.

Сутність положення щодо виміру якості рішень полягає у тому, що її мірою з точки зору міри досягнення поставлених цілей є порівняльне оцінювання переваги рішень. Для здійснення цього оцінювання слід сформулювати альтернативні варіанти рішень. Порівняльне оцінювання рішень є єдиним способом виміру переваги в умовах відсутності встановлених еталонів.

Методологія виділяє характерну особливість формування рішень – послідовний процес зменшення невизначеності інформації. Структуризація – це виділення основних елементів задачі і встановлення стосунків між ними. Процедура структуризації дає змогу отримати в явному виді

структуру задачі, тобто логічно впорядковану систему, що дає обґрунтування для отримання потрібної інформації. Результати структуризації відбиваються у вигляді формального символічного запису, схем, таблиць. Так, структура задачі формування УР включає такі елементи, як проблемна ситуація, час, ресурси, множини ситуацій, цілей, обмежень, а також взаємозв'язки між ними.

Іншою процедурою зменшення невизначеності є характеристизація – визначення системи характеристик (параметрів, показників, функцій), що кількісно описують структуру задачі. Визначення вірогідності ситуацій, пріоритетів цілей, переваг рішень є прикладом характеристизації в задачі формування рішень. Проведення характеристизації призводить до повнішого та точнішого опису вирішуваної задачі порівняно з фазою структуризації і дає початкові дані для процедури оптимізації.

Процедура оптимізації полягає у визначенні найкращих елементів або зв'язків між ними. Саме за цієї процедури всю наявну інформацію перетворюють на кінцеву форму – рішення. Здійснення оптимізації призводить до повної визначеності рішення задачі. В умовах невизначеності не завжди можливе здійснення оптимізації у чітко формальному вигляді. У багатьох випадках ОФУР здійснює оптимізацію в неявному вигляді, спираючись на деякі загальні принципи і свої переваги при порівнянні альтернативних умовно-оптимальних варіантів УР у просторі значень локальних критеріїв конусу переваг [4].

Практичне використання послідовності процедур зменшення невизначеності в задачі формування рішення підвищує ефективність розумової діяльності ОФУР. Всяка спроба порушити цю послідовність, минути процедуру структуризації або характеристизації або змішати їх неминуче призводить до помилок у судженнях, втрати логіки вирішення задачі, а отже, до збільшення часу на формування рішень.

Із сутності управлінського рішення випливає, що його формування – це послідовний цілеспрямований рух у системі керування, починаючи з виявлення проблемної ситуації і закінчуючи аналізом і оцінюванням рішення. Результатом цього процесу є управлінське рішення, що призводить до певних змін у системі керування. З цього погляду слід розрізнити наявні підходи до дослідження управлінського рішення і до процесу його формування.

Різні методологічні підходи до вирішення багатограничних управлінських проблем безумовно важливі і плідні. Водночас усе більш насущним постає завдання інтеграції цих підходів у межах єдиної моделі дослідження і формування управлінських рішень (рис. 1).

У цій моделі здійснено розгляд різних підходів до дослідження і формування управлінських рішень як єдиної цілісності, а саме: системного, цільового, процесного, ситуаційного, синергетичного, комплексного. Розглянемо стисло сутність кожного з них за виключенням комплексного, сутність якого описана вище.

Системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем.

Системний підхід спрямований на комплексне вивчення явища або процесу як єдиного цілого з позицій системного аналізу, тобто уточнення складної проблеми та її структуризації в серію задач, що вирішуються за до-

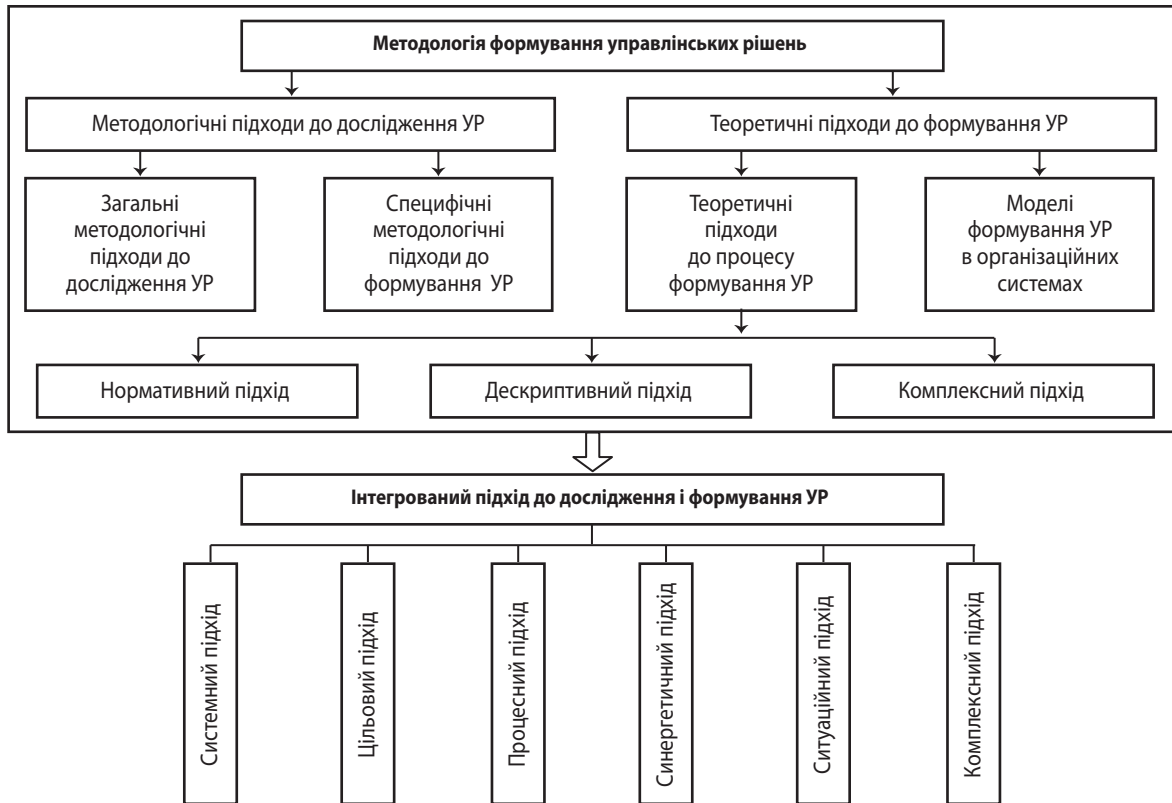


Рис. 1. Концептуальна модель дослідження і формування управлінських рішень

помогою економіко-математичних методів, знаходження критеріїв їх вирішення, деталізації цілей, конструювання ефективної організації для досягнення цілей.

Системний підхід дає змогу усунути головний недолік підходів різних шкіл керування, який полягає в тому, що вони зосереджують увагу на якомусь одному важливому елементі. Системний підхід означає аналіз певного зв'язку елементів цієї системи.

Системний аналіз включає:

- аналіз і опис принципів побудови і функціонування системи загалом;
- аналіз особливостей всіх компонентів системи, їх взаємозалежностей і внутрішньої будови;
- встановлення подібності та відмінності досліджуваної системи та інших систем;
- перенесення за певними правилами властивостей моделі на властивості системи, що вивчається.

Як комплексна методологія процесу пізнання і аналізу систем системний підхід характеризується такими ознаками:

- досліджуваний об'єкт оцінюється як єдине ціле;
- вирішення часткових проблем підкоряється вирішенню проблеми, загальної для всієї системи;
- пізнання об'єкта не обмежується тільки механізмом функціонування, а розширюється до виявлення внутрішніх закономірностей розвитку об'єкта;
- елементи системи, що мають другорядне значення в одних умовах, можуть виявитися істотними при зміні обставин.

Низка взаємопов'язаних ракурсів розгляду системного підходу визначає його сутність:

- елементний, що показує, з яких елементів складається система;
- структурний, що розкриває внутрішню організацію системи, характер зв'язків і способи взаємодії компонентів;
- функціональний, який відповідає на питання, які функції виконує сама система і компоненти, що утворюють її;
- комунікаційний, що розкриває взаємозв'язок цієї системи з іншими як по горизонталі (співробітництво), так і по вертикалі (підпорядкованість);
- інтегративний, що показує механізми, чинники збереження, удосконалення та розвитку системи;
- історичний, що відповідає на питання, як виникла система, які етапи проходила у своєму розвитку та які тенденції (перспективи) її розвитку.

Цільовий підхід ґрунтується на формулюванні місії – глобальної мети функціонування та розвитку системи, декомпозиції її в систему стратегічних, тактичних і оперативних цілей керування і включає такі стадії:

- постановка цілей, які мають бути чітко сформульовані, оскільки нечіткість формулювання мети призводить до обрання помилкових засобів, неможливості правильно розподіляти обов'язки й оцінювати результати діяльності;
- розроблення планів дій – визначення конкретних заходів, потрібних для досягнення поставлених

цілей (терміни, проміжні і кінцеві результати, ресурси тощо);

- контроль досягнення цілей;
- оцінювання результатів діяльності.

Перевагами цільового підходу є:

- концентрація зусиль на загальній меті сприяє підвищенню ймовірності її досягнення;
- поліпшуються показники діяльності, оскільки працівники зацікавлені у досягненні цілей;
- прив'язує роботу з виконавцями до стратегічного планування і дає можливість швидко реагувати на зміни зовнішніх умов;
- продуктивність виконавців, що мають конкретні цілі, вища за продуктивність тих, кому цілі не встановлені.

Процесний підхід полягає у розгляді всієї діяльності ОС як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині її організаційної структури і реалізують мету її функціонування. Він заснований на безперервності взаємопов'язаних УР і функцій (планування, організація, мотивація, контроль) і створенні для їх зв'язку комунікацій.

Об'єктом керування при цьому підході є процес, під яким розуміють:

- логічну послідовність дій, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, і що перетворює ресурси в кінцеву продукцію;
- сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи;
- логічний, послідовний, взаємозв'язаний набір заходів зі споживання ресурсів, створення цінності і видачі результату споживачеві.

Ситуаційний підхід передбачає розгляд ситуації як сукупності різних ситуаційних змінних в їх взаємозв'язку. При цьому розрізняють зовнішні (економіка, політика, технологія, постачальники, споживачі, конкуренти тощо) і внутрішні (структура, культура, ресурси тощо) ситуаційні змінні за принципом можливості впливу на них.

Ситуаційний підхід висуває такі вимоги до керівника:

- розуміння процесу керування, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, а також кількісних методів формування управлінських рішень;
- уміння передбачати ймовірні наслідки, як позитивні, так і негативні, від застосування конкретної методики чи концепції формування управлінських рішень;
- уміння правильно інтерпретувати альтернативні ситуації, визначати, які чинники є найважливішими у конкретній ситуації і якою є ймовірність її зміни;
- уміння пов'язувати конкретні прийоми, які викликали б найменший негативний ефект, з конкретними ситуаціями.

Таким чином, при ситуаційному підході до формування управлінських рішень, перш за все, слід розглядати конкретну ситуацію, проблему, яка потребує вирішення, для чого потрібно володіти:

- правилами інтерпретації ситуації;
- знаннями методології формування управлінських рішень;

- досвідом управлінської діяльності;
- умінням передбачати можливі наслідки управлінських рішень;
- умінням пов'язати конкретні УР з конкретною ситуацією.

Синергетичний підхід – це методологія пізнавальної та практичної діяльності, що передбачає застосування сукупності ідей, понять і методів у дослідженні та керуванні відкритими нелінійними системами, що самоорганізуються.

Сутність синергетичного підходу до формування управлінських рішень полягає в тому, що він орієнтований не на зовнішні властивості, не на цілі та сподівання суб'єкта управлінської діяльності, а на внутрішні властивості системи, її власні закони еволюції та самоорганізації. При цьому увага приділяється погодженості управлінського впливу із власними тенденціями динаміки системи.

Синергетичний підхід базується на таких положеннях:

- існують спектри можливих майбутніх станів, і тому задача формування управлінського рішення полягає в обранні найкращого з доступних варіантів;
- хоча шляхів розвитку може бути багато, але їх кількість скінченна;
- у процесі формування управлінського рішення слід враховувати не тільки стан зовнішнього середовища, а й власні тенденції еволюції системи;
- головним є не сила (інтенсивність) управлінського впливу, а його правильна топологія (просторова та часова) і узгодженість із тенденціями розвитку системи.

Предметом синергетики вважають самоорганізовані системи. Вони керуються такими основними принципами:

- принцип нелінійності: нелінійність системи полягає в тому, що її реакція на зміну зовнішнього або внутрішнього середовища неоднозначна. Виникає нерівновага, навіть незначні зміни ведуть до невідомих раніше процесів і явищ. Може настати такий момент, коли ОС раптом стає зовсім іншою;
- принцип відкритості: відкриті системи пов'язані з чинниками зовнішнього середовища і вимушені пристосовуватись до них;
- принцип когерентності – означає самоузгоджений, синхронний механізм взаємодії внутрішніх елементів.

Висновок. Викладені методологічні положення сприятимуть об'єднанню описаних підходів до дослідження і формування управлінських рішень, а так само науково обґрунтованому обранню моделей і методів, які стосуються конкретних аспектів цього процесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абалкин Л. И. Заметки о российском предпринимательстве // Избранные труды : в 4 т. Т. III. М. : ОАО «НПО Экономика», 2000. С. 365–436.
2. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.

3. Березовский Б. А., Гнедин А. В. Задача наилучшего выбора. М. : Наука, 1984. 196 с.
4. Бродецкий Г. Л. Методы оптимизации многокритериальных решений в логистике. URL: <http://www.twirpx.com/file/1875261/>
5. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений. М. : Дело и Сервис, 2005. 544 с.
6. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений. М. : Экономика, 1984. 175 с.
7. Красников В. С. Разработка управленческих решений. СПб. : Изд-во СЗАГС, 1999. 131 с.
8. Литвак Б. Г. Управленческие решения. М. : Изд-во ЭКМОС, 1998. 248 с.

REFERENCES

Abalkin, L. I. "Zametki o rossiyskom predprinimatelstve" [Notes on Russian entrepreneurship]. In *Izbrannyye trudy*, vol. 3, 365-436. Moscow: ОАО «NPO Ekonomika», 2000.

Asaul, A. N., Knyaz, I. P., and Korotayeva, Yu. V. *Teoriya i praktika prinyatiya resheniy po vykhodu organizatsiy iz krizisa* [Theory and practice of decision-making on the emergence of organizations from the crisis]. St. Petersburg: ANO «IPEV», 2007.

Berezovskiy, B. A., and Gnedin, A. V. *Zadacha nailuchshego vybora* [The problem of the best choice]. Moscow: Nauka, 1984.

Brodetskiy, G. L. "Metody optimizatsii mnogokriterialnykh resheniy v logistike" [Methods of optimization of multi-criteria solutions in logistics]. <http://www.twirpx.com/file/1875261/>

Golubkov, Ye. P. *Tekhnologiya prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Technology of making managerial decisions]. Moscow: Delo i Servis, 2005.

Krasnikov, V. S. *Razrabotka upravlencheskikh resheniy* [Development of management decisions]. St. Petersburg: Izd-vo SZAGS, 1999.

Litvak, B. G. *Upravlencheskiye resheniya* [Management decisions]. Moscow: Izd-vo EKMOС, 1998.

Yevlanov, L. G. *Teoriya i praktika prinyatiya resheniy* [Theory and practice of decision-making]. Moscow: Ekonomika, 1984.