

Наталія Ярославівна **ПЕТРИШИН**

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЕКСПЕРТНОГО ПІДХОДУ

У статті досліджено особливості використання експертного оцінювання у прийнятті управлінських рішень; розроблено технологію прийняття управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів на основі експертного підходу; сформовано рекомендації з вирішення проблем використання експертного оцінювання у прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що експертне оцінювання у прийнятті управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів забезпечує обґрунтованість тактичних і стратегічних рішень керівництва та дає відповідні переваги від використання експертизи у розробленні управлінських рішень.

Ключові слова: управлінські рішення, процес управління, функціональний підрозділ підприємства, експертний метод, експертні оцінки, ефективність рішень

ВСТУП

Мінливе середовище функціонування формувати виклики для діяльності підприємств та вимагає миттєвої реакції на зміни, що відбуваються. Пристосовуватися вітчизняному бізнесу допомагає налагоджена система прийняття управлінських рішень, яка дає змогу ефективно працювати та адаптуватись. Успішність діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції визначається дієвістю та обґрунтованістю управлінських рішень керівництва.

Підприємство працює ефективно, коли усі його функціональні підрозділи дають запланований результат та реалізують покладені на них функції у визначених сферах діяльності. Для того щоб реалізувати заплановану мету та встановлені цілі діяльності підприємства, має бути ухвалено і реалізовано дієві управлінські рішення на рівні функціональних підрозділів, що в кінцевому підсумку забезпечить отримання бажаного результату.

Правильність ухвалених управлінських рішень обумовлюється способом та процедурою їх прийняття, які мають певні характерні риси та особливості. Потреба у дослідженні та виявленні ефективних підходів до прийняття управлінських рішень на рівні функціональних підрозділів обумовлює актуальність тематики дослідження.

Т.С. Обиденнова, О.О. Гусаров, О.Ю. Антипцева розглядають методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту, виділяючи етапи процесу прийняття рішень. Серед методів оцінювання і вибору альтернатив автори виділяють методи експертних оцінок та подають пропозиції їх застосування у прийнятті рішень [1, с. 157].

С.В. Груб'як аналізує сучасні аспекти управлінських рішень, досліджуючи технологію їх прийняття та реалізації. Серед етапів технології виокремлено етап формування експертної оцінки варіантів управлінських дій, а також реалізацію колективної експертної оцінки. Особлива увага акцентується на важливості виконання експертизи альтернативних варіантів рішень. Так, зроблено акцент на важливості викорис-

тання експертного підходу у прийнятті управлінських рішень [2, с. 203].

С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра досліджують моделі прийняття управлінських рішень, виділяючи основні етапи їх побудови [3, с. 56].

В.Ю. Теліна виокремлює методи прийняття рішень, характеризуючи процес прийняття управлінського рішення у технології менеджменту як послідовність трьох стадій: підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація рішення [4, с. 133].

Результати аналізування літературних джерел [1-4] дають змогу сформулювати узагальнюючий висновок про доцільність дослідження ефективних підходів до прийняття управлінських рішень, зокрема, на рівні функціональних підрозділів.

МЕТА роботи полягає у дослідженні процесу прийняття управлінських рішень на основі використання методу експертних оцінок, розробленні технології прийняття управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів на основі експертного підходу, формуванні рекомендацій з вирішення проблем використання експертного оцінювання у прийнятті управлінських рішень.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Використано методику дослідження: узагальнення, порівняльний аналіз, групування, методи графічного моделювання у розробленні технології використання експертного оцінювання у прийнятті управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів.

РЕЗУЛЬТАТИ

У прийнятті управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів дієвим підходом є використання методу експертних оцінок. Для того щоб функціональні керівники мали можливість ефективно застосовувати такий метод в управлінні, необхідним є чітке розуміння його змісту, призначення, процедури здійснення, переваг і недоліків експертних оцінок. Прийняття управлінських рішень на основі експертного оцінювання передбачає врахування думок фахівців, що працюють у відповідній сфері функціонування, володіють знаннями і досвідом.

Такі управлінські рішення мають формуватися групою експертів, яку обирає керівник функціонального підрозділу, враховуючи результати роботи та інші професійні характеристики фахівців, які вважаються експертами у своїй сфері діяльності. На вибір учасників експертної групи впливає і конкретна управлінська проблема, яка вимагає рішення. Якщо керівнику функціонального підрозділу проблематично сформувати експертну групу з працівників підприємства чи самого функціонального підрозділу, то тоді виправданим є залучення зовнішніх експертів, які працюють у відповідних профільних організаціях.

Робота експертів у прийнятті рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів націлена на вирішення наступних завдань.

1. *Визначення цілей діяльності функціонального підрозділу на основі експертного оцінювання.* Будь-які управлінські рішення зорієнтовано на реалізацію цілей діяльності стратегічного та тактичного рівня. Вирішення управлінської проблеми має відбуватися шляхом, узгодженим із пріоритетами діяльності функціонального підрозділу, його завданнями, поставленими цілями, для того щоб уникнути виникнення можливих суперечностей чи неузгодженостей. У випадках, коли перед експертною комісією ставиться питання вирішення масштабних і концептуальних проблем функціонування підрозділу, які можуть в подальшому відобразитись на діяльності підприємства загалом, доцільно сформувати «дерево цілей». Такий підхід дозволить узгодити цілі між рівнями управління та функціональними сферами, погодивши їх часові та змістові параметри тощо. Особливої уваги вимагає формування дієвого механізму реалізації встановлених цілей. Досяжність сформованих цілей та їх реалістичність визначають об'єктивність роботи експертів та доцільність використання самого підходу із залученням експертів до вирішення управлінських завдань.

2. *Формування експертного прогнозу у прийнятті рішень стосовно діяльності функціонального підрозділу.* Потреба у врахуванні думки експертів у розробленні управлінських рішень на практиці часто обумовлена саме необхідністю формування прогнозу майбутнього розвитку подій, що впливатимуть на діяльність як конкретного функціонального підрозділу, так і підприємства загалом. Прогнозного оцінювання вимагають і майбутні очікувані результати від прийняття ухвалених рішень. Експертний прогноз найбільш доцільний у ситуаціях, де важко застосувати інші традиційні методи прогнозування.

3. *Розроблення експертних сценаріїв майбутніх результатів прийнятих рішень стосовно діяльності функціонального підрозділу.* Експерти формують усі можливі сценарії майбутнього розвитку подій з урахуванням прийнятих управлінських рішень. Це дає змогу оцінити можливі альтернативи управлінських рішень з використанням необхідної аналітичної інформації та основі здійснених експертних оцінювань. Огляд таких сценаріїв дозволяє обрати дієві управлінські рішення і виключити неефективні із можливих альтернатив.

4. *Формування альтернативних варіантів управлінських рішень стосовно діяльності функціонального підрозділу.* Завдання експертної групи полягає у розробленні різних альтернативних варіантів вирішення функціональних управлінських завдань. Водночас експертами застосовуються різноманітні підходи до розроблення управлінських рішень, які містять експертний й аналітичний складники, а також передбачають проведення експертизи.

5. *Розроблення експертних систем оцінювання управлінських рішень стосовно діяльності функціонального підрозділу.* До завдань роботи експертної групи належить формування системи індивідуальних експертних оцінок та системи колективних експертних оцінок стосовно відповідного об'єкту експертизи та напряму функціональних завдань з метою визначення імовірності досягнення поставленої мети розв'язання управлінських проблем. Поширення набув експертний підхід, який передбачає формування системи відповідних рейтингів, що дозволяє прийняти управлінські рішення на основі результатів порівняння за різними критеріями.

6. *Прийняття експертних колективних управлінських рішень.* На відкритому колективному обговоренні експертна група проробляє варіанти альтернативних управлінських рішень з метою надання відповідної оцінки, що в подальшому слугуватиме основою прийняття управлінських рішень стосовно діяльності функціонального підрозділу. На таких обговореннях експерти обмінюються думками, висловлюють фахову експертну позицію у контексті вирішення проблем та розроблення управлінських рішень. Колективний експертний підхід до прийняття управлінських рішень націлений на формування єдиної фахової думки стосовно управлінського рішення на основі пошуку компромісу та погодження думок експертів.

Рекомендовану технологію прийняття управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів на основі експертного підходу подано на рис. 1. Технологія включає безпосередньо етапи, пов'язані з прийняттям управлінських рішень експертами, які реалізують основні поставлені завдання (1-6 етапи), а також етапи реалізації експертних управлінських рішень, їхнє оцінювання, перегляд та вдосконалення (7-9 етапи), які доцільно розглянути детальніше.

7-ий етап рекомендованої технології передбачає реалізацію експертних колективних управлінських рішень, а також організацію контролю їх виконання. Для того щоб управлінські рішення дали необхідний результат з ефективного функціонування підрозділу, вони мають бути успішно реалізовані. Важливим моментом є контроль за виконанням управлінських рішень. Перевіратись має не лише сам факт виконання рішень розроблених експертами, але й те, наскільки якісно рішення реалізовано відповідальними виконавцями і в якому обсязі (повному чи частковому). Ефективність рішень визначає не лише їх обґрунтованість, дієвість, але й те, як вони будуть реалізовані.

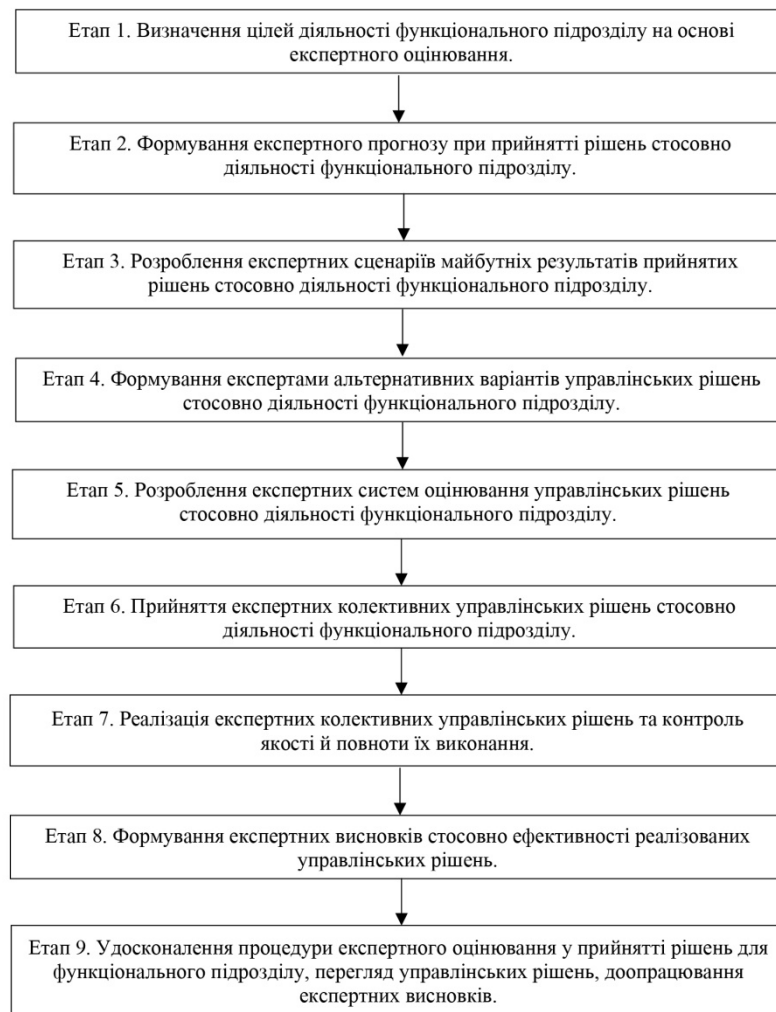


Рис. 1. Рекомендована технологія прийняття управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів на основі експертного підходу (розроблено та сформовано автором)

За отриманими результатами від впровадження управлінських рішень експерти формують висновки на 8-му етапі реалізації рекомендованої технології. Такі висновки мають надати обґрунтовану оцінку з прийнятих експертних рішень та їх ефективності, враховуючи отримані результати, виявлені проблеми та недоліки, можливості і майбутні перспективи у вирішенні конкретних питань, пов'язаних із функціонуванням підрозділів підприємства.

На заключному 9-му етапі, виходячи з отриманих експертних висновків, керівникам підприємства доцільно розглянути можливість вдосконалення процедури експертного оцінювання за необхідності; переглянути склад експертів, якщо є така потреба; переглянути прийняті управлінські рішення; повернути висновки експертам на доопрацювання і внесення коректив тощо.

Заключні етапи рекомендованої технології націлені на забезпечення регулюючої дії на процес прийняття управлінських рішень для функціональних підрозділів на основі експертного підходу з метою його налагодження, вдосконалення та усунення недоліків, виявлених безпосередньо у процесі реалізації рішень.

Експертне оцінювання у прийнятті управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів забезпечує обґрунтованість тактичних і страте-

гічних рішень керівництва. Колективне експертне оцінювання ґрунтується на результатах відповідної експертизи. Переваги використання експертизи у розробленні управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів:

- експертні висновки надають повну і всебічну характеристику відповідній ситуації, яка оцінюється;
- експертне оцінювання дозволяє ідентифікувати і виключити неприйнятні альтернати можливих рішень;
- забезпечення формування вірного управлінського рішення на основі спільної позиції експертів;
- можливість отримання об'єктивної оцінки на основі експертних висновків;
- обґрунтованість управлінських рішень, отриманих на основі експертного оцінювання.

Існує низка проблем, пов'язаних з використанням експертного оцінювання у прийнятті управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів, зокрема:

- імовірність залучення нефахових та некомпетентних експертів;
- неврахування цілей діяльності функціонального підрозділу у прийнятті управлінських рішень на основі експертного оцінювання;
- недостатня поінформованість експертів у контексті об'єкта експертного оцінювання чи відповідної

ситуації, яка вимагає прийняття управлінського рішення;

– відсутність дієвих механізмів реалізації експертних управлінських рішень у діяльності функціонального підрозділу;

– низький організаційний рівень здійснення експертизи;

– неефективність технології ухвалення управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів на основі експертного оцінювання.

Розроблені рекомендації з вирішення проблем використання експертного оцінювання у прийнятті управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів полягають у:

1) забезпеченні формування та ефективній роботі експертної комісії, що полягає у створенні передумов для ефективної взаємодії всередині експертної групи, виборі кваліфікованих фахівців, поінформованості стосовно діяльності функціонального підрозділу;

2) якісній організації процесу експертного оцінювання, що передбачає дотримання етапів технології експертизи та використання відповідних методів;

3) забезпеченні отримання об'єктивної інформації за отриманими результатами експертного оцінювання управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів;

4) використанні експертних оцінок у підготовці управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів та їх подальшому прийнятті.

ВИСНОВКИ

Список використаних джерел

1. Обидиєннова Т.С., Гусаров О.О., Антипцева О.Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(1). С. 153-157.

2. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201-204.

3. Цюцюра С.В., 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.Теліна В.Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №1 (23). С. 132 – 134.

References

1. Obydienнова T.S., Husarov O.O., Antyptseva O.Yu. Management decision-making methods in the conditions of development, implementation and operation of the information security management system. *Problems of the systemic approach in economics*. 2019. Issue 2(1). pp. 153-157. [in Ukrainian].

2. Hrub'iak S.V. Modern aspects of developing and making managerial decisions. *Economy and society*. 2017. No. 11. pp. 201-204. [in Ukrainian].

3. Tsiutsiura S.V., Kryvoruchko O.V., Tsiutsiura M.I. Theoretical foundations and essence of management decisions. Models of managerial decision-making. *Management of the development of complex systems*. 2012. Issue 9. pp. 50-58. [in Ukrainian].

4.Telina V.Yu. Modern approaches to the development and adoption of management decisions in the conditions of the market economy system. *Economic Herald of Donbass*. 2011. No. 1 (23). pp. 132-134. [in Ukrainian].

У прийнятті управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів дієвим підходом є використання методу експертних оцінок, що передбачає врахування думок фахівців, які працюють у відповідній сфері функціонування, володіють знаннями і досвідом. Правильно організований процес розроблення та реалізації управлінських рішень на основі експертного підходу дозволить налагодити ефективну роботу функціональних підрозділів, конструктивного підходити до вирішення існуючих проблем у функціонуванні вітчизняних підприємств.

Рекомендована технологія прийняття управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів на основі експертного підходу передбачає послідовну реалізацію етапів прийняття та виконання управлінських рішень, що дозволить зробити цей процес чітким, визначеним та обґрунтованим. Технологія включає безпосередньо етапи, пов'язані із прийняттям управлінських рішень експертами, які реалізують основні поставлені завдання, а також етапи реалізації експертних управлінських рішень, їх оцінювання, перегляд та удосконалення.

Розроблені рекомендації полягають у якісній організації процесу експертного оцінювання, забезпеченні формування та ефективної роботи експертної комісії, отриманні об'єктивної інформації відносно результатів експертного оцінювання, використанні експертних оцінок у підготовці управлінських рішень стосовно діяльності функціональних підрозділів та їх подальшому прийнятті.

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalia.y.petryshyn@lpnu.ua

FEATURES OF ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS FOR FUNCTIONAL SUBDIVISIONS OF ENTERPRISES BASED ON AN EXPERT APPROACH

Introduction. The changing operating environment creates challenges for the activities of enterprises and requires an immediate response to the changes taking place. In order to realize the planned aim and set goals of the enterprise, effective management decisions at the level of functional divisions must be adopted and implemented, which will ultimately ensure the desired result. The correctness of the adopted management decisions is determined by the method and procedure of their adoption, which require further research.

The purpose of the paper is to study the process of making managerial decisions based on the use of the method of expert evaluations, to develop the technology of making managerial decisions regarding the activities of functional subdivisions based on an expert approach, to formulate recommendations for solving problems of using expert evaluations in making managerial decisions.

Results. In making management decisions regarding the activities of functional subdivisions, an effective approach is the use of the method of expert evaluations, which involves taking into account the opinions of specialists working in the relevant field of operation, who have the relevant knowledge and experience. The recommended management decision-making technology for the activities of functional subdivisions based on an expert approach includes the stages directly related to the management decision-making by experts who implement the main tasks, as well as the stages of implementation of expert management decisions, their evaluation, revision and improvement.

Conclusion. The main recommendations for solving the problems of using expert evaluation in making managerial decisions regarding the activity of functional subdivisions are: ensuring the formation and effective work of an expert commission; quality organization of the expert evaluation process; ensuring obtaining objective information based on the received results of expert assessment; the use of expert assessments during the preparation of management decisions and their subsequent adoption.

Keywords: management decisions, management process, functional subdivisions of the enterprise, expert method, expert evaluations, effectiveness of decisions