

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 2(14)

Київ 2006

УДК 330-339; 321.7; 159.9
ББК 65.9(4УКР)я43
М43

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
Гайченко В. А., д-р біол. наук, проф. — заступник головного редактора
Саєвич І. Г., канд. філол. наук — відповідальний редактор
Марусєва О. А. — відповідальний секретар
Чирков В. М. — відповідальний редактор за випуск

Економічні науки і менеджмент

Захожай В. Б., д-р екон. наук, проф., Федоренко В. Г., д-р екон. наук, проф., Титова Н. А., д-р екон. наук, проф., Дахно І. І., д-р екон. наук, проф., Баєва О. В., д-р біол. наук, проф., Дмитренко Г. А., д-р екон. наук, проф., Ніколенко Ю. В., д-р екон. наук, проф., Криклій А. С., д-р екон. наук, проф., Куроченко О. В., д-р екон. наук, проф.

Політичні науки

Бабкіна О. В., д-р політ. наук, проф., Горбатенко В. П., д-р політ. наук, проф., Кирилук Ф. М., д-р філос. наук, проф., Храмов В. О., д-р політ. наук, проф., Шуба О. В., д-р політ. наук, проф., Антонюк О. В., д-р політ. наук, проф.

Психологічні науки

Балл Г. А., д-р психол. наук, проф., Коломінський Н. Л., д-р психол. наук, проф., Ложкін Г. В., д-р психол. наук, проф., Приходько Ю. О., д-р психол. наук, проф., Чуприков А. П., д-р мед. наук, проф., Сагач Г. М., д-р пед. наук, проф.

Юридичні науки

Бабкін В. Д., д-р юрид. наук, проф., Коваленко В. В., д-р юрид. наук, проф., Марчук В. М., д-р юрид. наук, проф., Скрипнюк О. В., д-р юрид. наук, проф., Александров Ю. В., канд. юрид. наук, проф., Корнієнко М. І., канд. юрид. наук, проф.

Рекомендовано Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 3 від 29 березня 2006 р.)

Міжрегіональна Академія управління персоналом.

М43 Наукові праці МАУП / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К. : МАУП, 2001. — Вип. 1. — ISBN 966-608-120-2

Вип. 2(14). — 2006. — 196 с. — Бібліогр. в кінці ст. — ISBN 966-608-655-7

У збірнику наукових праць публікуються статті науковців, які займаються проблемами розвитку економіки і менеджменту, політології, психології і права.

Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток науки в Україні.

Збірник “Наукові праці МАУП” зареєстровано Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України (свідоцтво від 11.04.02 за № 6048, серія КВ) як наукове видання, у якому висвітлюються результати наукових досліджень в галузях економіки, менеджменту, політології, соціології, психології, права, матеріалів наукових конференцій.

ББК 65.9(4УКР)я43+88я43

ISBN 966-608-120-2
ISBN 966-608-655-7

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ І МЕНЕДЖМЕНТ	5	Борщ В.В., Осоченко І. В. Методи прийняття рішень у менеджменті	61
Сєвка В. Г., Мальцева М. Ю. Будівельний потенціал як складова розвитку економіки країни	5	Солопенко Р. І., Солопенко Р. Р. Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із системою кадрового менеджменту транспортного підприємства.....	64
Савельєва Т. М. Проблеми розвитку великих корпоративних структур в економіці України	9	Шульжик Ю. О. Проблема прогнозування динаміки одно- та різномісних об'єктів з нелінійними зв'язками	69
Мамонова Н. В., Москвіна А. О. Про пріоритети створення умов сталого конкуреноспроможності країни	14	Морозова Н. І. Проектна діяльність в організації та структурні зміни в управлінні нею	75
Крочук В. М. Методичні аспекти аудиту доходів і витрат транспортного підприємства	18	Стрельчук А. С., Пенцов О. С. Автоматизовані системи управління в роботі організації державної і недержавної форм власності	81
Нгуєн Тхі Тхань Тінь Основні напрями, механізми і завдання інтеграції В'єтнаму в економічну та фінансову регіональну й світову системи	22	Смерічевська С. В. Інновації в освіті та основні підходи до їх вивчення	85
Бовтрук Ю. А. Валютна інтеграція як сучасна риса розвитку світового господарства	28	ПОЛІТИЧНІ НАУКИ	89
Гнезділова Н. М. Інтеграційні процеси системи освіти в Україні	34	Маркова С. В., Баран О. В. Українська геополітика: сучасні проблеми і тенденції	89
Бойченко Е. Б. Гендерний аналіз кон'юнктури ринку праці Донецької області	38	Панкевич О. З. Реалізація принципу розподілу влади у США (зовнішньополітичний аспект)	96
Макаровська Т. П. Інформаційна безпека України як передумова її вступу до СОТ	45	Горбатенко І. А. Політологія як чинник консолідації українського суспільства	101
Рябченко І. М., Баранов Ю. В., Гагарін В. В., Хіврич І. Ю., Лаврушко Л. Г. Розробка моделі для вирішення задачі прогнозування	48	Кран А. П. Сутність політичної стабільності: індикатори і функції	107
Дідик Я. М. Використання математичних моделей для планування рекреаційного природокористування ...	51	Шевченко О. М. Військовий потенціал та ядерна програма Пакистану	114
Бараболя В. І., Крутовий Ж. А., Касілова Л. О., Мамонова Н. В. Актуальні напрями вдосконалення вищої освіти в Україні	54	Білошицький С. В. Національні інтереси України в умовах глобалізації світових процесів	120
Мамонов К. А., Савченко М. М. Вибір напрямів цільових методів удосконалення професійної підготовки кадрів на підприємстві	57	Сычева Н. А. Стратегическое планирование избирательной кампании: методологический аспект	126

В. В. БОРЩ

Полтавська філія МАУП

І. В. ОСОЧЕНКО

Полтавська державна аграрна академія

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Наукові праці МАУП, 2006, вип. 2(14), с. 61–63

Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання управлінських функцій. Існує багато методів обробки та реалізації управлінських рішень. Найвідоміші з них аналітичні, статистичні методи, метод сценаріїв, дерево рішень, евристичні, експертні, методи математичного програмування. Залежно від ступеня повторюваності проблеми, її складності, досвіду керівника та його підлеглих обирається оптимальний для розв'язання цієї проблеми метод.

Необхідність прийняття рішень, яка пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, виникає на всіх етапах процесу управління і є складовою будь-якої функції менеджменту. Наука управління намагається підвищити ефективність організації шляхом посилення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих, об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності за допомогою моделей і кількісних методів.

Питанням ефективного менеджменту, зокрема прийняттю управлінських рішень, дослідники приділяли багато уваги. Ці питання розглядали як зарубіжні, так і вітчизняні науковці — М. Альберт, О. С. Виханський, Н. Н. Герчикова, П. Ф. Друкер, Й. С. Завадський, А. І. Кредісов, М. Мескон, А. І. Наумов, Г. В. Осовська, О. А. Осовський, Є. Г. Панченко, О. А. Подсолонко, Ф. Хедоурі, А. В. Шегді. Огляд наукової літератури дає змогу зробити висновок, що комплексний характер проблем сучасного менеджменту потребує їх комплексного, всебічного аналізу.

Виокремлюють наступні методи розробки та прийняття управлінських рішень.

1. *Аналітичні методи* — ґрунтуються на роботі керівника або фахівця з набором аналітичних співвідношень. Вони визначають співвідношення між умовами виконання задачі та її результатами у вигляді формул, графіків або логічних співвід-

ношень. У діяльності різних організацій є багато типових залежностей, що мають об'єктивний характер. Ці методи базуються на теорії ймовірностей, теорії марковських процесів, теорії масового обслуговування.

2. *Статистичні методи* — ґрунтуються на використанні інформації про минулий успішний досвід інших організацій в якійсь сфері діяльності для розробки і реалізації управлінського рішення іншими компаніями.

3. *Метод математичного програмування* — за цим методом можна розрахувати найкращий варіант згідно з критеріями оптимальності. Метод працює лише за наявності чітко сформульованої мети. Найчастіше застосовується для прийняття рішень у сфері планування та організації виробництва.

4. *Методи, що активізують* — до них належать методи психологічної активізації і методи, що додають нові інтелектуальні джерела. До методів психологічної активізації належать:

- метод конференції ідей — ґрунтується на стимулюванні процесу мислення на рівні свідомості;
- метод мозкового штурму — ґрунтується на стимулюванні мислення на рівні підсвідомості;
- метод питань та відповідей — полягає у попередньому складанні списку питань,

відповіді на які можуть дати можливість сформулювати новий підхід до рішення визначених проблем.

5. *Експертні методи* — застосовуються у разі браку інформації або її відсутності. На практиці використовують такі методи:

- метод простого ранжування — за цим методом кожний експерт розміщує ознаки у порядку надання переваги. Цифрою 1 позначається найменш важлива ознака, цифрою 2 — наступна за нею ознака за важливістю і т. ін. Здобуті дані зводяться в таблицю. Тут значення a_{ij} показує порядок надання переваги i -ї ознаки j -м експертом перед іншими ознаками.

Далі визначається середній ранг, тобто середнє статистичне значення S_i i -ї ознаки, за формулою

$$S_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{m}, \quad (1)$$

де j — номер експерта; i — номер ознаки; m — кількість експертів.

У результаті найменше значення S_i позначає найважливішу ознаку і т. ін.;

- метод завдання вагових коефіцієнтів — за цим методом усім ознакам надаються вагомий коефіцієнти:

1) усім ознакам надаються вагомий коефіцієнти так, щоб їх сума дорівнювала 1, 10 або 100;

2) найважливішій ознаці надають вагомий коефіцієнт, який дорівнює фіксованому числу, а останнім — коефіцієнти, що дорівнюють часткам цього числа.

Загальну думку експертів S_i за i -ю ознакою визначають за формулою

$$S_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{m}, \quad (2)$$

де a_{ij} — вагомий коефіцієнт, який надав j -й експерт i -ї ознаці; j, i, m — див. формулу (1).

Що більша величина S_i , то більша важливість цієї ознаки.

6. *Метод сценаріїв* — ґрунтується на передбаченні варіантів рішень і очікуваних при цьому наслідків.

7. *Евристичні методи* — спираються на логіку, здоровий глузд і досвід, за допомогою яких виявляється нова суттєва інформація для розробки та реалізації управлінського рішення. Ці методи використовуються тоді, коли неможливо використати або немає певних умов для застосування формалізованих методів. В евристичних методах використовується метод Сократа — виявляти приховану людиною інформацію за допомогою навідних питань. Основу евристичних методів складає метод індукції — перехід від частинного до загального. При цьому проблема поділяється на кілька відносно простих, для кожної підпроблеми формується список задач і список рішень. Успішне розв'язання підпроблем забезпечує розв'язання загальної проблеми.

8. *Метод дерева рішень* — передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути застосовані для розв'язання вихідної проблеми.

Графік “дерева рішень” має:

1) три поля, які повторюються залежно від складності самої задачі:

- поле дій (поле можливих альтернатив) — тут перелічені всі можливі альтернативи дій щодо рішення проблеми;
- поле можливих подій (поле вірогідності подій) — тут перелічені можливі ситуації щодо реалізації кожної альтернативи і визначені вірогідності виникнення цих ситуацій;
- поле можливих наслідків (поле очікуваних результатів) — тут кількісно охарактеризовані наслідки для кожної ситуації;

Заповнення даних за методом простого ранжування

Ознака	Експерти			
	1	2	...	m
x_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1m}
x_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2m}
...
x_n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{nm}

2) три компонента:

- перша точка прийняття рішення — вона зображена на графіку у вигляді чотирикутника і позначає місце, де має бути прийняте остаточне рішення;
- точка можливостей — зображується у вигляді кола і характеризує очікувані результати можливих подій;
- гілка дерева — зображується лініями від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея метода полягає в тому, що, прямуючи від верхівки дерева до першої точки прийняття рішення, можна:

- 1) розрахувати очікуваний виграш за кожною “гілкою дерева”;
- 2) за допомогою порівняння цих варіантів зробити остаточний вибір на користь тої чи іншої “гілки”.

Метод дерева рішень передбачає, що попередньо має бути зібрана необхідна інформація про очікувані виграші та ймовірності відповідних подій. На практиці цей метод використовують для прийняття рішень у складних ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на наступні рішення.

Наведемо ще вимоги до методів розв’язання проблеми:

- економічність — означає, що витрати мають бути менше отриманого результату, а різниця між ними — оптимальною для цієї ситуації;
- забезпечення достатньої точності розв’язання проблеми;
- достовірність — коли кількість помилок не перевищує якогось прийняттого рівня.

Для успішного розв’язання проблем потрібні наступні дії:

- 1) вчасно помітити і проаналізувати проблему, щоб з’ясувати, що призвело до її виникнення, а потім намагатись її вирішити;

- 2) не витрачати часу на непотрібні рішення, що не впливають на ефективність роботи фірми;
- 3) постійно оцінювати ефективність процесу прийняття, а згодом і реалізації рішення;
- 4) не приймати кількох рішень з одного питання;
- 5) залучати до процесу ухвалення рішення співробітників, які мають до цього якимсь відношення, вже на ранніх етапах роботи з урахуванням відповідності їхньої кваліфікації ступеню складності проблеми; навчати їх методам прийняття рішень і не забувати стимулювати їх за успішні дії.



Література

1. Вейл П. Искусство менеджмента. — М.: Юрист, 1994. — 316 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гордарика, 1998. — 528 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1994. — 345 с.
4. Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технол. школа бизнеса, 1994. — 200 с.
5. Завадський Й. С. Менеджмент: У 2 т. — К.: Українсько-фінський ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. — Т. 1. — 543 с.
6. Кохно П. А., Микрюков В. А., Коморов С. Е. Менеджмент. — М., 1993. — 450 с.
7. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во “Знання”; КОО, 1999. — 556 с.
8. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. — М., 1995. — 230 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 470 с.
10. Сиднев С. Принятие решений в условиях неопределенности // Бизнес-информ. — 1996. — № 15.
11. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 271 с.
12. Шегда А. В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — К.: Т-во “Знання”; КОО, 1998. — 390 с.

The implementation of administrative functions is necessary for effective acceptance of decisions. There are a lot of treatment and realization methods for administrative decisions. The most known among them are analytical, statistical, the method of scenarios, decision tree, is heuristic, expert, methods of the mathematical programming. The optimum method for the decision of this problem is selected depending on the degree of repetition, problem complication, the experience of leader and personnel.

Надійшла 6 квітня 2006 р.