

І.Т. Райковська, к.е.н., доц.

Житомирський державний технологічний університет

**ЦІЛІСНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ
В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ:
РЕТРОСПЕКТИВНИЙ ТА СУЧАСНИЙ ВИМІР**

Здійснено критичний огляд вітчизняної та зарубіжної літератури щодо існування взаємозв'язку економічного аналізу та функцій системи управління задля з'ясування ролі та завдань аналізу господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економічних відносин. Доведено необхідність та важливість використання економічного аналізу в процесі прийняття управлінських рішень, що сприятиме економічному використанню ресурсів, запобіганню зайвих витрат, уникненню прорахунків і забезпечить ефективне й безперервне функціонування суб'єкта господарювання.

Ключові слова: управління; менеджмент; економічний аналіз; управлінське рішення.

Постановка проблеми. Процес прийняття будь-якого рішення вимагає відповідального ставлення до даних, що забезпечують надання інформації про можливі його наслідки. Кожна особа намагається обрати той варіант подолання проблеми, який був би найоптимальнішим та вимагав би менших витрат часу, коштів тощо. Для досягнення даної мети необхідно мотивуватися достатнім рівнем достовірної та повної вхідної інформації. Тобто має існувати пряма залежність між повнотою, ґрунтовністю вхідної інформації та ефективністю прийнятого на її основі рішення.

В економічній сфері недотримання даного правила активно спостерігається останнім часом та призводить до неефективного управління суб'єктом господарювання. Керівник, який прагне досягти успіху в підприємницькій діяльності, не повинен здійснювати жодного організаційного, технічного або технологічного заходу доти, доки не буде обґрунтована його економічна доцільність.

На сучасному етапі розвитку аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень не відповідає загальним вимогам ринкового менс © І.Т. Райковська, 2014 а використання економічних важелів мотивації підприємства, економічних і суспільних інтересів.

У ринкових умовах господарювання управлінські рішення мають базуватися на точних економічних розрахунках, глибокому та

всебічному економічному аналізі, оскільки це сприятиме економічному використанню ресурсів, запобіганню зайвих витрат, уникненню прорахунків і, як наслідок, гарантування його ефективного й безперервного функціонування. Отже, необхідність дослідження історичного розвитку та сучасного бачення необхідності використання економічного аналізу в системі управління діяльності суб'єктів господарювання обумовили актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади формування структури системи управління та його функцій розглядалися у працях відомих вчених М.В. Афанасьєва, Д.Бодді, Р.Л. Дафта, А.Дем'яненка, Д.Дерлоу, М.М. Мартиненка, М.Мескона, Р.Пейтона, В.П. Сладкевича, В.В. Стадника, Ф.У. Тейлора, Ф.І. Хміля, А.В. Шегди та ін. Питання взаємозалежності економічного аналізу та системи управління досліджували науковці Ф.Ф. Бутинець, Є.В. Мних, С.З. Мошенський, О.В. Олійник та інші. Однак, в основному вчені розглядали формування та застосування складових системи управління та їх взаємозалежності з економічним аналізом в теоретичному аспекті, проте в сучасних умовах слід приділити особливу увагу розвитку застосування аналізу господарської діяльності на рівні окремого суб'єкта господарювання з урахуванням трансформаційних процесів економіки задля покращання ефективності системи менеджменту, що і потребує додаткових досліджень.

Метою є дослідження формування взаємозв'язку економічного аналізу та функцій системи управління на різних етапах розвитку країни, а також доведення необхідності використання економічного аналізу в процесі прийняття управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу. Сфера аналітичних досліджень має бути опорою якісного менеджменту на рівні будь-якого суб'єкта господарювання, а економічний аналіз варто зближати з процесом управління на основі досягнення їх взаємозв'язку. Кожна система, що має у своєму складі ряд елементів, тоді і лише тоді зможе ефективно працювати, коли суб'єкт, що нею управляє, має повне уявлення про роль, значення та місце кожної її складової. Закономірно обумовлене ускладнення об'єкта господарювання об'єктивно потребує системного мислення управлінця.

Перш ніж досліджувати структуру системи управління та місце в ній економічного аналізу, необхідно визначитися з термінологією та чітко усвідомити ступінь відмінності між поняттям «управління» та «менеджмент», адже як сказав Жан Жак Руссо: «Точно визначіть слова – і світ буде позбавлений від половини своїх помилок» [6, с. 47].

4 липня 1776 р. Континентальним конгресом США було прийнято

головний документ Американської революції «Декларацію незалежності» [6, с. 136]. Фактично, цю дату можна вважати початком розвитку та становлення такої могутньої держави як США. Дана країна, займає головне місце у світовій економіці нашого часу. В її розпорядженні перебуває головний капітал світу, її вплив та влада поширюється майже на кожну країну. Безумовно, здобутки даної країни викликають повагу та приклад для наслідування, це і рівень економічного розвитку країни, соціальне забезпечення її громадян та піклування про їх безпеку, розвиток космічної інформаційної, військової промисловості тощо. Адже досягнення таких висот було б неможливим без ґрунтовних наукових досліджень у зазначених сферах.

Однак для утримання створеного авторитету керівництво даної країни не одноразово вдавалося до негуманних методів. А особливо, коли на світовій арені існував явний суперник (СРСР). Конкуренція за панування у світовому просторі між даними державами отримала назву «холодна війна», яка інколи доходила до епопеї та могла отримати всі ознаки реальної війни. Однак характерними ознаками даної конкуренції залишається активна боротьба саме у сфері нарощування військового та космічного потенціалу країн, й змушувала її учасників вдаватися до «світових афер», адже досі залишається не підтвердженим факт достовірності здійснення американськими космонавтами висадки на Місяць.

Безумовно, варто зробити акцент на протистоянні наддержав у науковій сфері. У даній галузі були вагомими здобутки як у представників США, так і СРСР. Створювалися різні науково-дослідні інститути, розроблювалися нові теорії, концепції, виокремлювалися нові науки, розширювалися існуючі методики досліджень тощо. Однак негативним явищем стала еміграція вчених з Радянського союзу до США, об'єктивними причинами якої були неналежна оцінка та невизнання їх наукових розробок.

Розпад у 1991 р. Радянського Союзу ознаменував його капітуляцію у «холодній війні». Америка отримала одноосібне лідерство і це надало їй можливість подальшого захоплення панівних позицій та нав'язування своєї ідеології. Почалася активно застосовуватися американська термінологія, зокрема в економіці, завоювання провідних ринкових позицій у світі, американська національна валюта стала світовою тощо.

В економічній сфері діяльності почали застосовуватися нові визначення, нові науки, що були впровадженні у США. Зокрема, поява такого поняття як «менеджмент», більше того, виділення окремої

спеціальності «менеджер», з різними її цільовими напрямленням, у вищих навчальних закладах. Однак, не всі розуміють, що воно у себе включає та яка його відмінність із уже існуючим – «управління».

Проаналізувавши визначення менеджменту, наведене різними авторами, дійшли висновку, що переважна більшість, зокрема, М.В. Афанасьєв, Л.Г. Шемаєва, В.С. Верлока [1], А.Н. Азріліян [4], В.В. Стадник, М.А. Йохна [21] та інші вважають, що під менеджментом слід розуміти певну сукупність методів, принципів, засобів, прийомів управління підприємством з метою підвищення ефективності його роботи в ринкових умовах господарювання. Зауважимо, що на решту досліджуваних нами визначень припадає трактування менеджменту, зокрема, як організація керівником ефективної праці співробітників, цілеспрямований вплив на підпорядкованих йому працівників (персонал) в інтересах успішного вирішення поставлених перед ним завдань та прибуткової роботи фірми [16, с. 148]; інтегрований процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти– менеджери формують організації, та керують ними шляхом постановки цілей і розробки шляхів їх реалізації [19, с. 7]. Оцінюючи досліджуваний перелік визначення менеджменту, можна об'єктивно сказати, що дане поняття є доволі важливим. З наукового погляду, як зазначає А.В. Шегда, менеджмент – це вміння використовувати ті об'єктивні закони та закономірності, що виражають причинно-наслідкові зв'язки у сфері управлінської діяльності [24, с. 42].

У свою чергу, відомий вчений у галузі теорії менеджменту П.Друкер пояснював з цього приводу: “Термін «менеджмент» є важким для розуміння. По-перше, він специфічно американського походження і навряд чи може бути перекладений будь-якою іншою мовою. Він включає як функцію, так і людей, що її виконують; він вказує на соціальний чи посадовий стан, але у той же час означає навчальну дисципліну та галузь наукових досліджень” [1, с. 38].

Отже, підсумовуючи зазначене вище, варто сказати, що поняття «менеджмент» слід розуміти за трьома формами прояву з гносеологічної точки зору: 1) як сукупність методів, принципів, засобів, прийомів управління підприємства з метою підвищення ефективності його роботи в ринкових умовах; 2) навчальний предмет, що вивчає техніко-економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти процесу управління; 3) організацію керівником ефективної праці співробітників.

У свою чергу, проаналізувавши дефініції поняття «управління» [4; 20], з метою встановлення рівня його тотожності з поняттям

«менеджмент», можна констатувати, що у наукових колах не встановлено уніфікованого розуміння даного поняття також. Зокрема, управління у довідковій літературі визначено як направлення чиєїсь діяльності; процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформувати та досягти мети організації; елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності [5].

З проведеного порівняльного аналізу, зазначимо, що поняття «менеджмент» за своєю сутністю є тотожним поняттю «управління», а отже не має необхідності їх розмежовувати. В свою чергу, під управлінням варто розуміти процес цілеспрямованого усвідомленого впливу суб'єкта на об'єкт (яким може бути й людина) з метою досягнення поставленої мети.

Значимо, що процес управління має довгу історію свого становлення та розвитку, а перманентний вигляд мав ще за часів первісного ладу: як процес поєднання зусиль членів племені. Дослідники історії управління наголошують на тому, що окремі ознаки даного процесу проявлялися у древніх спільнотах (Шумерії, Єгипті), проходить процес трансформації вищої касты священників у релігійних керуючих, тобто управлінців, які, окрім ритуальних функцій, завідували збором податків, управляли державною казною тощо. Вони також вели ділову документацію, бухгалтерські розрахунки, здійснювали контрольні, планові та інші функції, які сьогодні визначають зміст управлінського процесу.

Варто наголосити, що виконання рішень управлінця у ті часи мав обов'язковий характер та загрожував смертною карою для тих, хто намагався від них ухилитися. Наприклад, у населення країн Центральної Америки (народів Майя, Ацтеків та Інків) жреці володіли повним тотальним контролем над своїм племенем, та здійснювали процес його управління виходячи з загально сформованої ідеології. А інформаційне забезпечення, яке вони використовували для прийняття тих чи інших управлінських рішень мало більш окультний характер.

Таким чином, на самому початку менеджмент формувався як інструмент комерційної та релігійної діяльності, перетворюючись з часом у соціальний інститут та професійні знання.

Наступний етап розвитку управління пов'язують з діяльністю вавилонського правителя Хаммурапі, який з метою ефективного володіння своєю державою розробив збірник з 285 законів її управління. Варто зазначити, що у даному збірнику нововведенням була й розробка та зародження лідерського стилю управління, який

передбачає підтримання в управлінці образу захисника людей. Дане відкриття вважається першою управлінською революцією, яка характеризується як «релігійно-комерційна».

Значна кількість управлінських нововведень мала місце у Древньому Римі, а найважливішою вважається розробка системи теоретичного управління Діоклетіана та адміністративна організація Римської церкви, ознаки якої збереглися й у наші часи.

Велика індустріальна революція спричинила найсуттєвіший вплив на теорію та практику управління. В міру того як створювалася система акціонерного капіталу, власники все частіше відділялися від процесу управління, та були замінені сотнями й тисячами акціонерів. Утворилася нова диверсифікаційна форма власності, а функції та обов'язки управління було перекладено на найманих менеджерів [6, с. 64].

Зростання обсягів виробництва, збільшення обороту капіталу, розширення банківських операцій, вплив науково-технічної революції ускладнювали та розширювали процес управління. Даний процес вимагав спеціальних знань, навиків та умінь, все перетворювалося у формули та гроші. Кожен виробничий процес виокремлювався у самостійну функцію та сферу діяльності менеджера.

Проте, управління як наука, навчальний предмет виник лише на початку ХХ ст. у США. Даному процесу сприяло безліч факторів, серед яких виділимо демократичність країни, працьовитість громадян, престиж навчання тощо. Утворення монополій призводило до ускладнення процесу управління. У таких умовах утворення наукового менеджменту стало відповіддю на вимогу умов господарювання. Зазначимо, що у першій половині ХХ ст. еволюціонували різні точки зору з приводу тих чи інших факторів ефективного управління, формувалися нові концепції, теорії, це призвело до утворення таких управлінських шкіл:

1. Школа наукового управління.
2. Адміністративна (класична школа) управління.
3. Школа психології.
4. Емпірична школа.
5. Школа соціальних систем.
6. Нова школа управління.

Школа «наукового управління» була сформована у 1885–1920 рр., її засновником та основоположником вважається Ф.Тейлор. Він сформував чітко визначену наукову систему знань, в основу якої поклав чотири наукових принципи, які він трактував як закони управління:

1. створення наукового фундаменту, наукові дослідження кожного окремого виду трудової діяльності;
2. відбір менеджерів та робітників на основі наукових критеріїв, їх навчання та тренування;
3. співпраця робітників з адміністрацією;
4. рівномірний та справедливий розподіл обов'язків (відповідальності) між робітниками та менеджерами.

Зазначимо, що доцільність та актуальність даних принципів, які по праву можна визначити як фундаментальна основа менеджменту, не втратили свого значення й у наш час.

Беззаперечно Ф.Тейлора можна вважати основоположником наукового менеджменту, однак не можна залишити поза увагою той факт, що вже майже 100 років ті чи інші його положення є предметом постійних дискусій у наукових колах теорії менеджменту. В основі критичних поглядів «наукового менеджменту» лежить позиція Ф.Тейлора щодо значення робітника як розумової та креативної істоти. Російськими критиками Д.Шульцом, С.Шульцом з даного приводу зазначається: «Науковий менеджмент розглядав робітників виключно як продовження устаткування, на якому вони працюють. Автор теорії відмовляв робітникам у праві бути людьми з власними потребами та інтересами. Вважалося, що всі робітники ліниві та з низьким рівнем інтелекту» [25, с. 242]. Важко не погодитися з даною позицією, особливо враховуючи значення та роль креативної здатності людини у наші часи. Однак, у свою чергу, послідовники та захисники вченого наводять свої аргументи помилковості даного судження. Зокрема, сам Ф.Тейлор писав: «Найбільшою проблемою при переході до нової системи управління є необхідність щонайповнішої революції в моральному устрої. Наукове управління не може існувати, якщо не відбудеться повної революції в психології робітників, в їх усвідомленні значення як по відношенню до самих себе, так і до своїх управлінців, і такої ж революції, у свою чергу, в психології управлінців по відношенню як до самих себе, так і до своїх робітників» [22, с. 104]. Проте, вважаємо, що вченим не достатньо уваги приділялося даному ресурсу підприємства, підтвердженням чого можна вважати виокремлення у 1930 р. нової школи управління – психологічний менеджмент. Аналізуючи нововведення у теорію управління Ф.Тейлора, не можна залишити поза увагою, розроблену ним систему диференціальної оплати праці, яка передбачала, що робітники, які виготовляли продукції понад встановлену денну норму виробітку, мають отримувати більшу ставку, ніж ті, що даного нормативу не досягли. Водночас, як негативне, варто вказати на те, що науковець вважав, що єдиним способом мотивації

робітника до прикладання необхідних зусиль та виконання поставленого завдання є фінансові стимули (гроші). На даній проблемі наголошують й дослідники теорії управління, як Д.Бодді та Р.Пейтон [3, с. 70]. Однак, не можна не наголосити, на тому факті, що система Ф.Тейлора отримала доволі широке розповсюдження в передових капіталістичних країнах у перші 30 років ХХ ст. А концепція наукового управління стала переломним етапом, завдяки якому управління стало широко визнаватися як самостійна область наукових досліджень.

У період з 1920 до 1950 рр. у даній галузі дослідження вченими виокремлюється новий підхід до процесу управління. Даний напрям отримав назву адміністративної (класичної) школи управління, метою якої було створення універсальних принципів управління. При цьому представники школи виходили з ідеї, що слідування даним принципам, безперечно приведе організацію до успіху. Головний вклад у даному напрямку було зроблено основоположником даної школи А.Файолем, який, розглядаючи управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємопов'язаних функцій, розробив 14 принципів управління: розподіл праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність, підпорядкованість інтересів, єдність дій, винагорода персоналу, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух [24].

Не можна не погодитися, що ефективне дотримання даних принципів управління зможе досягти поставлених цілей. Оскільки і в наш час вони враховують усі особливості даного процесу та не залишають поза увагою ті фактори, роль яких у отриманні прибутків зростає. Мається на увазі, що дотримання таких принципів як ініціативність та корпоративний дух збільшать розміри та будуть сприяти ефективному використанню людського (сукупність знань, навиків, вмінь та інших продуктів, що утворюються у процесі психічно-пізнавальної діяльності особи, і які є індивідуальною властивістю інтелекту людини) та ринкового (бренди фірми, її споживчі зв'язки з клієнтами, їх списки, репутація фірми на ринку, сприятливі контракти тощо) капіталу, а у часи «нової економіки» вплив даних факторів на отримання прибутку та конкурентних переваг на ринку значно зріс.

Недооцінка людського фактора, на чому вже наголошувалося, спрощення уявлення про мотиви людської поведінки, стало однією з передумов утворення наступної американської теорії управління – доктрини «людських відносин», чи «людської поведінки» (1930–1950 рр.). Основоположниками школи людських відносин в управлінні були

М.Фоллетт та Е.Мейо, саме вони були першими науковцями, які визначили менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб» [13]. Прихильниками даної школи управління було проведено ґрунтовні дослідження у сфері мотивації персоналу. Зокрема одним із її послідовників (А.Маслоу) було проаналізовано потреби особистості та вплив у їх задоволенні на підвищення ефективності праці робітника. Мотивація вчинків людей, згідно з вченням Маслоу, є не економічна сила, а різні потреби, які можуть бути лише частково та опосередковано задоволені за допомогою грошей [13]. Логічним завершенням досліджень вченого, у даній сфері, було чітке формування ієрархічної піраміди потреб особистості, спираючись на яку і в наш час розробляються ефективні методи підвищення мотивації персоналу провідними дослідниками даної проблематики. Головною ідеєю представників даної школи була наявність прямого взаємозв'язку між ставленням управліня до своїх підлеглих, та продуктивністю праці. Що є свідченням усвідомлення, вже в ті часи, значення людського капіталу для подальшого добробуту та процвітання підприємства.

Науковцями також вводиться, що сама праця, та фізичні вимоги до працівників мають відносно менше значення, ніж їх соціальне та психологічне самопочуття у процесі виробництва. Систематизуючи та узагальнюючи доктрину «людських відносин», теоретики управління (Е.Мейо, Ф.Ротлісбергер) узагальнюють її у таких 3-х положеннях:

1. Людина представляє собою «соціальну істоту».
2. Жорстка ієрархія підпорядкування, формалізація організаційних процесів несумісна з «природою людини».
3. Рішення «проблеми людини» – завдання управліня [13].

Зазначимо, що свідченням вагомого значення постулатів психологічної теорії управління є подальше дослідження ролі робітника як інтелектуальної істоти таким вченими, як Г.Беккером, У.Шульцом, П.Бурдьє та ін., що поклали основу переходу економіки у 90-х рр. на новий етап свого розвитку.

Аналізуючи наступну школу, а, саме, емпіричну школу управління, дійшли висновку, що її представники намагалися приблизити теоретичні дослідження до практики управління шляхом визначення принципів організаційного управління, під якими вони розуміли сукупність настанов, вказівок, інструкцій діяльності менеджера. Це було обумовлено тим, що теоретики даного напрямку в історії теорії управління були безпосередньо пов'язані з американськими корпораціями, виступали крупними менеджерами чи консультантами підприємства.

Школа соціальних систем намагається критично оцінити попередні концепції управління та теоретично узагальнити новий досвід управлінської діяльності. Найбільш яскравими представниками даного напрямку були Ч.Барнард, Г.Саймон, Ф.Селзнік та інші, які розробляли системний підхід до питань організації управління, звертаючи переважну увагу на співвідношення системи з її складовими. Представники даного напрямку управління намагалися виявити постійні елементи будь-якої організації, що однаково присутні часовому механізму та суспільству. Такий акцент у дослідженнях опирався на застосування кібернетики, математики та інших точних наук при аналізі соціальних процесів. Використовуючи їх вчені намагалися створити універсальну та нормативну теорію організаційного управління. Даною концепцією було покладено основу системному підходу до аналізу системи управління. Використання даного підходу допомагає управлінцю побачити організацію у сукупності її складових, які нерозривно переплітаються з навколишнім середовищем [7].

З процесом подальшої еволюції теорії управління виокремилася ще одна школа, яка отримала назву нова школа управління!. Своїм головним завданням вона ставила впровадження методів та апарату точних наук у дослідження управлінської діяльності. Представники займалися дослідженням процесів прийняття управлінських рішень використовуючи новітні математичні методи та технічні засоби. Головною метою, яку ставили перед собою дослідники, було підвищення раціональності рішень. Представниками даного напрямку теорії управління було сформовано концепцію, зміст якої полягав у кількісній оцінці та математичному моделюванні економічних процесів. В результаті чого було створено економетрію, як метод аналізу та програмування господарської діяльності. Також, у рамках досліджень даної школи, був розроблений підхід до управління, який отримав назву системного, його головне завдання полягало у підвищенні ефективності організації в цілому, що не тотожне оптимізації кожних її складових [6, с. 68].

Підсумовуючи наведений вище історичний огляд концептуальних положень шкіл, можна констатувати, що не існує загально визнаної теорії управління. Науковцями ведуться дослідження з метою поєднання концепцій різних шкіл та спрямувань. Свідченням чого можна вважати розвиток ситуаційного підходу до процесу управління. Зазначимо, що даний підхід можна трактувати як спробу переорієнтації теорії управління у направлену практичну діяльність управління.

Ситуаційний підхід містить майже всі основні американські теорії управління та проявився під час вивчення всіх елементів управління: організаційної структури, категорювання різних типів та ситуацій групової поведінки людей в організації, стилів управління, вплив різних методів управління на поведінку груп та індивідуумів тощо. Зазначимо, що свідченням адекватності сучасним вимогам даного підходу є те, що в сучасний час він є домінуючим в американській теорії управління.

Не можна залишити поза увагою і той факт, що серед сучасних американських дослідників даного напрямку, є й ряд науковців, які доводять, що не існує науки управління, мотивуючи це тим, що управління є мистецтвом, і тому не може бути підконтрольне визначеним правилам, закономірностям, нормам. Відхиляючи значення теорії, вони зводять проблему управління до особистих здібностей та емпірично здобутих навикам. Вважаємо таку позицію суперечливою, оскільки у процесі управління особа керується досвідом, логікою та інтуїцією. Лише їх питома вага у даному процесі визначається індивідуальними здібностями управліня. Тому недоречно стверджувати, що для ефективного процесу управління має застосовуватися виключно одна складова, відхиляючи значення всіх інших.

Підсумовуючи усе зазначене вище, можна ґрунтовно стверджувати, що сучасна наука управління об'єднує в собі всі розроблені концепції шкіл. Лише виокремленням ролі тієї чи іншої складової та фактора ефективності управління, що є індивідуальною прерогативою дослідника, належить до прихильників тієї чи іншої концепції.

Кожен процес нашої діяльності має бути поділений на певні етапи свого проведення, що забезпечить досягнення поставленої мети. Тобто кожен процес є сукупністю послідовних цілеспрямованих дій для досягнення поставленої цілі. Якщо аналізувати доцільність виділення тих чи інших етапів у процесі управління, наведені дослідниками даної проблематики, то, першочергово, процесний підхід до управління був уперше досліджений представниками наукового менеджменту. А саме, аналізуючи діяльність керівників, А.Файоль розглядав її як процес, що поділяється на окремі стадії: планування, організація, координування, контроль і мотивація [15, с. 153]. Зазначимо, що даний перелік співпадає з виділенням функцій, що покладені на процес управління. Вважаємо, що їх прирівнювання є недоцільним, свідченням чого є визначення даних понять: функція (з лат. function – виконання, здійснення) – значення, роль, яку виконує визначена складова, процес,

щодо цілого; етап (з франц. *etape*) – частина руху, відрізок часу, що характеризується якісними змінами, подіями процесу [20, с. 1430, с. 1554].

Даної позиції дотримується й М.М. Мартиненко, який пропонує процес управління пов'язати не з функціями, а з його завданнями, та на даному підґрунті виділяти такі етапи: планування, організацію, регулювання, контроль, облік, аналізування та стимулювання і стадії даного процесу: 1) визначення цілі; 2) інформаційна робота; 3) аналітична робота; 4) вибір варіанта дій; 5) організаційно-практична робота [15, с. 160]. Вважаємо дану позицію також суперечливою оскільки запропоновані етапи також перетинаються з функціями управління. До того ж недоречним є виділення обліку в окремий етап, оскільки дана складова управління є інтегрованою з усім процесом управління.

Суперечливою є й позиція іншого дослідника Ф.І. Хміля, який наголошує на тому, що технологія процесу управління містить такі складові: завдання, інформація, рішення, виконання, оцінювання [23, с. 210]. Оскільки дослідником головний акцент робиться на тому, що під структурою процесу менеджменту варто розуміти поділ його на етапи діяльності, що відображають розроблення й прийняття управлінських рішень, організацію його виконання та оцінювання. Незважаючи на те, що процес прийняття управлінських рішень є однією з головних складових управлінської діяльності, однак, вважаємо, що не зводиться лише до нього.

Зазначимо, що в теорії управління наряду із ситуаційним підходом, науковцями також виокремлюється процесний, згідно з яким управління розглядається як процес взаємопов'язаних неперервних дій [23, с. 218]. Ці дії, кожна з яких сама по собі є окремим процесом, є функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль). Використовуючи дану концепцію, проаналізуємо роль економічного аналізу для ефективного виконання даних функцій, та встановимо наявність та напрям взаємозв'язку між ними.

Проте, вважаємо за доцільне, до загально визначених функцій додати також і координування. Даної позиції дотримується й проф. А.В. Шегда, який вважає, що її виконання забезпечує постійний нагляд та реагування на поточні зміни діяльності підприємства, що, у свою чергу, забезпечить виконання інших функцій [24].

Вважаємо, що процес *планування* на підприємстві має проводитися у певній послідовності. По-перше, управлінець має оцінити слабкі та сильні сторони свого підприємства, та визначити, що реально воно може досягти. Дане завдання можна виконати за допомогою стратегічного аналізу (наприклад провівши SWOT-аналіз, чи аналіз

конкурентних сил і безпосереднього оточення підприємства). По-друге, оцінити наявні на підприємстві ресурси на ознаку задоволення потреб ринку. Інформаційним забезпеченням даного процесу є результати проведеного внутрішньогосподарського економічного аналізу. По-третє, управлінець має визначити як взагалі, так і конкретно, що має робити кожен працівник, для досягнення поставленої мети, тобто сформувавши конкретний план дій, який є системою заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети і завдань.

Вважаємо, що виконання процесу планування діяльності підприємства у зазначеній послідовності забезпечить досягнення його ефективності, а економічний аналіз, за умови його адекватного проведення, є інформаційним забезпеченням даної функції. Однак між економічним аналізом та плануванням існує не лише прямий взаємозв'язок. Оскільки економічний аналіз є підконтрольним процесом управління, то можна стверджувати, що він також має піддаватися плануванню. А це, у свою чергу, буде сприяти уточненню та послідовності проведенню аналітичних робіт на підприємстві.

Функція організації передбачає свідомий процес, що спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин у єдине ціле, у результаті чого утворюється стійка система. Зазначимо, що ефективно сумісне функціонування елементів системи дає значно більший результат, ніж звичайна сума ізольованого функціонування кожного з її компонентів. Підтвердженням чого є наявність синергетичного ефекту за ефективною взаємодією складових єдиного цілого. Більш детальним вивченням даного ефекту займається окрема наука – синергетика, яка вивчає поведінку в складних системах різної природи – фізичних, біологічних, технічних, соціальних тощо; та спрямована на процеси, за яких ціле має такі властивості, які відсутні в окремих частинах цього цілого [8]. Організація будь-якої системи вимагає такого підбору і поєднання її елементів, який би забезпечував її гармонійне функціонування, і лише за даної умови управлінцем буде досягнуто поставлених на етапі планування цілей.

У свою чергу економічний аналіз має сприяти удосконаленню процесу організації як співпраці між працівниками, так й інформаційній взаємодії між підрозділами підприємства.

По-перше, шляхом проведення аналітично-розрахункових робіт, доцільним є визначення найоптимальнішої кількості та складу трудових ресурсів підприємства, що буде забезпечувати ефективність його діяльності. А виходячи із функціонального навантаження відповідної посади, управлінець може збудувати ієрархію

підпорядкованості, враховуючи й дані про обсяги діяльності та специфіку підприємства, які також надає економічний аналіз. Також, шляхом аналітичних розрахунків можна прийняти рішення про доцільність виокремлення того, чи іншого підрозділу, а також прослідкувати дотримання встановлених норм надання вихідної інформації кожної із структур, для подальшої обробки. По-друге, якщо говорити про доцільність інформаційного обміну між підпорядкованими структурами підприємства, то можна з впевненістю сказати, що за умови достатньої налагодженості даного процесу аналітик буде вчасно отримувати необхідні для подальших розрахунків дані. Тобто буде забезпечений достовірною та повною інформацією, що, в свою чергу, підвищить адекватність та вчасність надання проведених ним розрахунків управлінському апарату.

Функція мотивації охоплює процес розробки та використання стимулів до підвищення ефективності діяльності персоналу. Підкреслимо, що з переходом до нового рівня розвитку економіка, все частіше й частіше виділяє значення людини, як працівника підприємства, для досягнення поставлених цілей розвитку.

У силу того, що новий ресурс (людський капітал) лише набуває свого розвитку та породжує нові шляхи дослідження спрямований на оцінку та аналіз ефективності його використання, економічний аналіз поки ще не може чітко надати інформацію про ефективність його використання та доцільність понесених витрат на його збільшення. А, отже, управлінець не може оперувати даними та приймати рішення про збільшення чи зменшення вартості даного ресурсу.

Однак, якщо говорити про процес формування достатнього рівня вмотивованості працівників, виходячи з існуючої методики аналізу трудових ресурсів, то можна з упевненістю сказати, що аналітичні розрахунки можуть відповісти на питання, що стало причиною та за яких умов відбулося зниження мотивації працівників, а також надати управлінцю рекомендації про можливі шляхи усунення даної проблеми. У результаті того, що економічний аналіз як і будь-який інший процес на управлінні проводиться працівниками, ефективно налагоджена система мотивації також впливатиме на аналітичний процес, а, саме, призведе до зменшення трудомісткості та збільшення продуктивності праці аналітика.

Функція контролю передбачає виявлення труднощів, що заважають досягнути поставленої мети, та вчасне їх усунення, або ж недопущення у майбутньому. Варто наголосити, що у певному розумінні економічний аналіз і є процесом контролю. А саме, аналітиком проводяться розрахунки з порівняння фактичних даних з

плановими та встановлюється відхилення, а також надаються висновки з причин виявленої невідповідності. Отже, економічний аналіз є інформаційним забезпеченням виконання даної функції управління, а також обґрунтовує вибір оптимального рішення управління, спрямованого на проведення коригувальних дій. У свою чергу, після проведення контрольної дії управлінцем, результатом якої, як правило, є прийняття рішення з усунення, або недопущення у подальшому факторів, що спричинили наявність відхилення, перед аналітиком постає нове завдання, а саме, визначити нові варіанти вирішення поставленої проблеми.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле. Тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети. Вважаємо, що координація є однією з головних функцій процесу управління, оскільки вона забезпечує його єдність, безперервність та взаємозв'язок з усіма іншими функціями управління.

Якщо характеризувати значення економічного аналізу для виконання даної функції, то варто зазначити, що він надає управлінцю оперативну інформацію про зміни у діяльності підприємства, а також є у ринковому середовищі його функціонування. А це, у свою чергу, допомагає приймати оперативні рішення для миттєвого усунення виявлених факторів, що можуть вплинути на недосягнення поставлених планів управління. У свою чергу, аналітична діяльність також має піддаватися поточним коригуванням та змінам, що у кінцевому підсумку є необхідною умовою виконання поставлених перед аналітиком завдань.

Кожен процес господарювання має бути цілеспрямованим. З цією метою менеджерами вищого рівня управління висуваються стратегічні цілі та формується мета функціонування підприємства. А весь процес управління має бути спрямований на їх досягнення. Відповідно до цього пропонуємо виділити такі етапи даного процесу (рис. 1).

З метою встановлення функціонального навантаження економічного аналізу охарактеризуємо кожен з виділених етапів. По-перше, як вже нами зазначалося, кожен процес функціонування підприємства має бути спрямований на перспективну ціль, що, у свою чергу, забезпечить його безперервну діяльність, отримання певної позиції в галузі та зростанню ринкової вартості.

У світовій практиці управління все частіше приділяється увага такому його виду як стратегічне управління, під яким розуміється сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та

завдань, напрямів діяльності, створює орієнтири для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей [18, с. 591].



Рис. 1. Процес управління підприємством та суб'єкти його здійснення

Значимо, що стратегічне управління не можливо здійснювати без стратегічного аналізу. Адже воно потребує інформацію про стратегічну позицію підприємства на ринку та особливості реалізації поставленої стратегії. Даний вид аналізу допомагає обрати напрям, в якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства відсутній обґрунтований план діяльності і єдина програма досягнення бажаних результатів. Стратегічний аналіз зосереджується, насамперед, на визначенні ринку та дослідженні внутрішніх резервів і можливостей, які дозволять отримати на ринку конкурентні переваги, та надає управлінцю інформацію про те, яку позицію підприємство

займає в галузі на даний момент, та в якому напрямі і яким чином потрібно йому розвиватися надалі. Отже, можна підсумувати, що стратегічний аналіз є основою для визначення стратегічної цілі підприємства. Зазначимо, що на даному етапі процесу управління менеджерами вищої ланки має бути розроблена деталізація стратегічної цілі підприємства із зазначенням строків їх виконання, тобто створене, у певному розумінні, «дерево цілей» підприємства, і чим деталізованіше воно буде, тим більша ймовірність досягнення стратегічної мети підприємства.

Відповідно до визначення «системи», що надається в Радянському економічному словнику, дане поняття походить від грецького *systema* (ціле складене з частин) та означає сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку один з одним, та утворюють конкретну цілісність, єдність [20, с. 1209]. Отже, система управління має складатися із взаємопов'язаних, організаційних структур (відділів). Ефективне їх визначення та встановлений порядок взаємодії забезпечить досягнення стратегічної мети підприємства. Тому наступним етапом процесу управління має бути розробка найоптимальнішої та відповідальної існуючим потребам організаційної структури суб'єкта господарювання. Підтвердженням чого є й виокремлення в окрему функцію процесу організації управління. Зазначимо, що на даному етапі економічний аналіз надає управлінцю інформацію про можливість, та шляхи створення найоптимальнішої структури підприємства та найефективнішого інформаційного кругообігу. Виходячи з визначеної кількості організаційно підпорядкованих одиниць підприємства, наступним етапом процесу управління є постановка конкретних короткострокових завдань для досягнення, враховуючи розроблене «дерево цілей» підприємства. Це забезпечить деталізацію стратегічно визначеного напрямку руху суб'єкта господарювання, а отже, й досягнення мети його діяльності. Економічний аналіз надасть управлінцю інформацію про наявні ресурсні можливості конкретного відділу, що є необхідною умовою, для того щоб поставлене йому завдання можна було досягнути.

Наступним етапом процесу управління є контроль одержаних результатів та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторними та результативними показниками, що викликали невідповідність фактичних результатів запланованим. Виходячи з самого визначення економічного аналізу, можна стверджувати, що лише він може визначити даний взаємозв'язок та ступінь його вагомості. А дана інформація допоможе управлінцю чітко усвідомити

які «проблемні моменти» вимагають свого усунення, та яким чином необхідно для цього мобілізувати ресурси підприємства. Отже, наступним етапом процесу управління є коригування його діяльності, що, в свою чергу, може викликати зміну організаційної структури чи поставлення нових цілей його підрозділам. Зазначимо, що з нашої позиції процес управління є безперервною діяльністю, адже зміна умов його функціонування, що відбувається постійно, є головною його рушійною силою.

Вважаємо, що запропонований поділ процесу управління найоптимальніше забезпечить пов'язання його стратегічних планів з операційною діяльністю, а отже й їх досягнення. До того ж відсутність даного взаємозв'язку є актуальною проблемою в наш час. А запровадження системи, що допоможе наочно представити управлінському персоналу вплив невиконання оперативно поставленого завдання конкретному відділу на досягнення стратегічної мети, забезпечить зворотній процес, між оперативним та стратегічним рівнем функціонування суб'єкта господарювання.

Зазначимо, що з позиції більшості вітчизняних і зарубіжних дослідників, економічний аналіз є важливою функцією управління господарською діяльністю підприємства, яка містить у собі нагромадження та інтерпретацію економічної інформації в аналітичну та вчасне її надання для прийняття управлінських рішень. Вважаємо, що економічний аналіз інтегрується з усіма функціями управління та забезпечує їх ефективне виконання. У підтвердження чого нами й було проведено наведене вище дослідження, його результати згруповано та представлено на рисунку 2.

Отже, з наведених вище результатів дослідження можна констатувати, що економічний аналіз перебуває у двосторонній взаємозалежності з функціями процесу управління та забезпечує ефективне їх виконання.

Значимо, що наявність даного зв'язку забезпечує процес повного інформаційного обміну між управлінцем та аналітиком, що є необхідною умовою для їх ефективної роботи у досягненні поставлених цільових установок підприємства. За таких умов економічний аналіз стане фундаментом та основою ефективного управління, враховуючи всі особливості та реалії розвитку суспільства, та важливим елементом, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки науково обґрунтованих планів управлінських рішень.

Отримані результати дають можливість в майбутньому розробити систему фінансових та нефінансових показників, що дозволяють оцінити виявлені взаємозв'язки, врахувати особливості системи управління суб'єктом господарювання для забезпечення безперервного його функціонування та реалізації стратегії розвитку.

Значимо, що ряд науковців В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський [19], А.В. Шегда [24] та ін. виділяють в окрему функцію менеджменту процес прийняття управлінських рішень. Однак, перш ніж оцінювати дане твердження, першочергово вважаємо за необхідне, провести дослідження даного процесу, чітко визначитися з його етапами та принципами, а також встановити значення економічного аналізу до даного процесу.

Кожна сфера нашої діяльності має свою цільову спрямованість, індивідуум, існуючи в соціумі, постійно рухається за певним вектором, у встановленому власними потребами напрямку. Неодноразово відбувається ситуація, коли ті чи інші обставини заважають особі досягти поставлених цілей, у такі моменти він змушений приймати певні рішення, щоб коригувати та усувати проблеми. Рішення необхідні скрізь та є незмінною складовою частини будь-якої діяльності нашого життя. Безперечно, кожна людина приймаючи рішення прагне досягти максимальної корисності від нього. Науковцями всіх епох велися дослідження з метою встановлення універсального методу, який би за будь-яких умов гарантував прийняття найефективнішого та найоптимальнішого рішення. Ще за часів класиків існували постулати, в яких наголошувалося на раціональності дій людини економічної (*homo economics*). Особливу значимість мають рішення, від ефективності яких може залежати благоустрій як конкретного підприємства (мікрорівень), так і всієї

економіки країни (макрорівень). Кожна наука, що досліджує закономірності функціонування суб'єкта в тій чи іншій сфері діяльності, надає значної уваги раціональності його дій. Адже процес прийняття рішень відбувається в політичній, економічній, соціальній та інших сферах нашого життя. Акцентуючи увагу саме на економічній сфері діяльності суб'єкта, варто зазначити, що в даному випадку ним неодноразово приймаються управлінські рішення різного роду, що впливають на подальшу діяльність підприємства. Під рішеннями даного виду варто розуміти ті рішення, які впливають на процес безперервного та ефективного функціонування суб'єкта господарювання в сучасних ринкових умовах. Головним навантаженням на дані рішення є те, що вони безпосередньо впливають як на «життєвий шлях» самого підприємства, так і на його працівників.

З розвитком суспільства, появою нових об'єктів, що впливають на кінцевий результат, факторні ознаки, що вимагають свого врахування під час прийняття ефективного рішення збільшуються. Беззаперечним є той факт, що в сучасних умовах управлінцю необхідно враховувати та достатньо оцінювати більшу кількість показників, що впливають на ефективність прийнятого ним рішення, ніж декілька десятиліть тому. Підтримуємо позицію С.З. Мошенського та О.В. Олійник стосовно того, що за сучасних умов господарювання, управлінець не може розраховувати тільки на свою інтуїцію та приблизні розрахунки. Рішення та дії управлінського персоналу мають базуватися на точних розрахунках, глибокому і всебічному вивченні проблеми; бути науково обґрунтованими, мотивованими, оптимальними. Будь-який організаційний, технічний і технологічний захід не повинен здійснюватися без обґрунтування його економічної доцільності [18, с. 18].

Для забезпечення функціонування системи управління необхідна різноманітна інформація. Виходячи з ознаки джерела її отримання, вхідну інформацію можна поділити таким чином: 1) інформація, що надається бухгалтерським обліком; 2) нормативна, правова інформація; 3) статистична інформація; 4) зовнішня інформація.

Вся отримана інформація перевіряється, визначаються рівень її відповідності встановленим формам, правильність арифметичних підрахунків, співставність показників тощо. Після цього інформація обробляється: відбувається загальне ознайомлення з документами, їх змістом; визначаються та порівнюються відхилення; вплив факторів на об'єкт, що аналізується, виявлення резервів та шляхів їх використання. Відповідно до узагальнених та систематизованих результатів аналізу

готуються проекти управлінських рішень, що передаються у систему управління. З позиції представників Житомирської наукової бухгалтерської школи, економічний аналіз займає проміжне місце, виступаючи зв'язковою ланкою між інформаційним етапом і етапом прийняття управлінських рішень, тим самим впливаючи на їхню якість [18, с. 17]. Проте, для більш чіткого усвідомлення та визначення ролі економічного аналізу, не лише як інформаційного джерела, у процесі прийняття управлінських рішень, проведемо власне дослідження даного процесу та алгоритму його виконання, із зазначенням функціонального навантаження економічного аналізу в ньому.

Для усвідомлення ролі економічного аналізу у процесі прийняття управлінських рішень, першочергово необхідно визначитися з тим, що варто розуміти під даним поняттям, яким головним вимогам воно має відповідати, та які функції виконувати.

Саме слово «рішення» походить від слова, яке означає «різати», або, як зазначає Г.Драммонд у своїй книзі «Ефективне прийняття рішень», від «зробити специфічний вибір чи обрати напрямок дій» [11, с. 26].

Головною передумовою, за якої виникає потреба в прийнятті рішення, є наявність кількох можливих варіантів вирішення проблеми, з яких треба обрати найприйнятніший. Вибір відповідного варіанта рішення має здійснюватися з урахуванням системи критеріїв та з дотриманням заздалегідь встановленого порядку на базі науково обґрунтованих принципів.

Важлива роль належить якості рішення, яка виражається через його економічність та своєчасність. Економічність рішення характеризується ефективністю використання залучених в оборот трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів виробництва, а своєчасність – співвідношенням між часом виникнення проблеми та часом прийняття рішення. Варто зазначити, що за ступенем ефективності науковцями, рішення поділяються на оптимальні (враховують найкраще співвідношення дій та їх ефективність, також можуть передбачати рівне урахування інтересів сторін, що його приймають) та раціональні (спрямовані на стабільне підвищення ефективності дій у перспективі, тому на етапі прийняття таких рішень може спостерігатися зворотний ефект перевищення витрат над ефектом від виконаних робіт) [17].

У спеціальній літературі з теорії управління можна знайти різне трактування поняття «управлінське рішення»: його визначають або як соціальний акт, або як частину управлінського процесу, або як засіб впливу управлінської системи на ту, якою управляють [16].

Схиляємося до такого тлумачення управлінського рішення: сукупного результату творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи [17, с. 11].

Безумовно, як будь-яке інше рішення, а особливо, що приймається управлінським апаратом, має базуватися на достатньому рівні правдивої та достовірної інформації. Кожна людина, приймаючи певне рішення, прагне досягти максимальної користі від нього. Тобто, зробити висновок та відповідно вчинити дії, які б найбільш точно підходили даним вимогам та умовам. Між обсягом інформації та ефективністю прийнятого рішення є пряма залежність – чим більше проінформована людина, тим більш ефективним буде прийняте нею рішення. Для підготовки та прийняття ефективного управлінського рішення необхідно своєчасно одержати вичерпну інформацію про внутрішні й зовнішні умови діяльності об'єкта управління, основним джерелом якої має бути економічний аналіз.

Оскільки нами управління розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, то під сутністю управлінського рішення можна також розуміти обґрунтування й формування змісту цього впливу.

Якщо говорити про процес прийняття рішень, то варто зазначити, що при його проведенні розв'язуються завдання пошуку, ідентифікації, розпізнання, класифікації та синтезу із застосуванням методів індукції, порівняння та узагальнення. Формальні процедури полягають у проведенні розрахунків за визначеним алгоритмом з метою аналізу варіантів рішень, оцінки необхідних ресурсів, зведення множини варіантів рішень тощо.

Підтримуємо позицію дослідника Д.Дерлоу, який наголошується на існуванні різниці між рішенням самим по собі та процесом прийняття рішень. Автор вважає, що рішення є остаточним результатом процесу, а процес прийняття рішень містить у собі лише «події, які ведуть до моменту вибору, та відбуваються після нього» [11, с. 73]. Однак наполягаємо на тому, що процес реалізації управлінського рішення недоцільно враховувати до процесу його прийняття, оскільки це дві окремі дії. А отже, важко погодитися з існуючим у науковій літературі розширеним поняттям процесу прийняття управлінських рішень, яке охоплює його виконання та контроль.

Питанню прийняття ефективного управлінського рішення приділяють увагу різні галузі наукових знань. Зокрема такі, як теорія ймовірності, логіка тощо. Кожна з них досліджує даний процес через

призму власних принципів та постулатів. А це, в свою чергу, свідчить про актуальність даної проблематики.

Зазначимо, що кожне рішення приймається під впливом різного роду перешкод і обмежень та за тих, чи інших умов свого функціонування. Враховуючи вплив факторних показників на прийняте рішення, можна виділити такі ситуації, в яких перебуває управлінець під час прийняття того, чи іншого рішення.

По-перше, рішення що приймаються у стані впевненості та визначеності, умова коли керівник точно знає, який буде результат від прийняття того, чи іншого рішення. Дана впевненість впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат реалізації кожної з альтернатив буде передбачений, ймовірність обрання ефективного рішення зростає. Вважаємо, що дана умова притаманна оперативним рішенням, що спрямовані на усунення проблеми, викликані під впливом зміни внутрішніх факторів. Також стан впевненості присутній під час вирішення проблем, що мали місце в минулому.

Проте за даного рівня розвитку економіки та суспільства в цілому, більшість рішень приймаються у стані ризику. Він існує, коли управлінець має достатньо інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішення, проте результати таких рішень не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. За умови ризику для управлінця є важливим визначити точно, на скільки великим є ступінь ризику, пов'язаного з тим чи іншим рішенням. Найбільш бажаний спосіб визначення ймовірності – об'єктивність. Ймовірність об'єктивна, коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду [17, с. 74].

Зазначимо, що управлінцем можуть бути застосовані зовнішні шляхи отримання релевантної інформації, а саме, використати статистичні дані. Якщо ж зовнішніх джерел недостатньо або вони недоступні взагалі, підприємство може провести ряд власних досліджень.

Як вже зазначалося, проблема прийняття рішень, як і процес управління в цілому, привертає велику увагу дослідників, які працюють у різних наукових напрямках. Теорія і методологія прийняття рішень є найважливішою складовою сучасної науки про управління. Їх призначенням є розроблення підходів та рекомендацій, що дають змогу обґрунтувати вибір найбільш правильного рішення в складних і невизначених ситуаціях. У наш час існує цілий академічний предмет, присвячений засвоєнню прийняття рішень у менеджерів. Багато з них базується на фундаментальних постулатах, що були закладені економістами ще у ранній індустріальний період, коли існувало

твердження, що за певних обставин людська поведінка буде логічною і її можна буде передбачити. За таких умов, вважається, що працівники діятимуть раціонально, тобто одержуючи точну інформацію, вони приходять до логічного рішення, яке призводить до бажаного результату. Однак, останнім часом дане припущення ставиться під сумнів, оскільки не можна врахувати той факт, що, людина, в силу обмеженості своїх пізнавальних здібностей, не може володіти повною інформацією про всі можливі наслідки від прийняття того, чи іншого рішення. Проте дані постулати отримали свій подальший розвиток при розробці методів даного процесу.

У теорії прийняття управлінських рішень виділяється ряд моделей, що характеризують даний процес та напрям дій суб'єкта, що його здійснює.

Класична модель передбачає поняття «раціональність» у прийнятті рішень. Одним із найбільших прихильників даної ідеї був М.Вебер (представник нової історичної школи, 70–80-ті. рр. XIX ст) [13, с. 419]. Згідно з даною концепцією, особа, яка приймає певне рішення має: чітку мету, повну інформацію щодо проблемної ситуації, повну інформацію щодо можливих альтернатив та їхніх наслідків, раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості, завжди має на меті максимізацію результатів діяльності організації. Отже, дана модель передбачає повну визначеність суб'єкта щодо всіх умов, за яких приймається кожне управлінське рішення. Однак важко погодитися з положеннями повної раціональності суджень індивідуума, оскільки практично на процес прийняття управлінських рішень впливають чисельні обмеження, та суб'єктивні фактори, що не піддаються достовірному вимірюванню, до того ж не можна зібрати абсолютно всю актуальну інформацію щодо можливих наслідків ухваленого рішення.

Поведінкова модель характеризується діаметрально протилежними характеристиками. А саме, при її дотриманні особа не має повної інформації щодо прийняття рішення та всіх можливих альтернатив, не здатна передбачити наслідки можливих альтернатив. Одним з її представників, лауреатом Нобелівської премії Г.Саймоном було сформовано поняття «обмеженої раціональності», яке актуально характеризує дану модель, та містить у собі припущення, що за будь-яких умов особа може тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте) [14]. Теорія поведінки основну увагу приділяє самому процесу прийняття рішень, розчленуванню його на взаємозв'язані етапи, фази, процедури, які

реалізують логічну послідовність дій та забезпечують аналіз і розв'язання проблем та ситуацій, що виникають. Враховуючи сучасні умови функціонування суб'єкта господарювання вважаємо дану концепцію більш актуальною та відповідною до вимог розвитку суспільства.

Зі зростанням ролі інтуїтивних методів під час прийняття рішень вченими було виокремлено ще одну модель, яка отримала назву ірраціональної. Її характерною особливістю є те, що даний процес здійснюється без застосування будь-якого аналізу альтернатив, а умови, за яких вона застосовується можна систематизувати таким чином: прийняття принципово нових, незвичайних рішень, які важко піддаються вирішенню, та часова обмеженість.

Вважаємо, що дана ситуація прийняття управлінського рішення є також розповсюдженою в сучасних умовах господарювання підприємства. Проте варто чітко визначитися, що саме слід розуміти під інтуїцією, та яка її роль у процесі прийняття управлінських рішень.

По-перше, згідно з Радянським економічним словником, під інтуїцією розуміється здатність пізнання істини шляхом безпосереднього її бачення без обґрунтування за допомогою доказів. У свою чергу, діалектичний матеріалізм розглядає інтуїцію як опосередковані знання, що були раніше підсвідомо здобуті [20, с. 498]. Можемо з упевненістю сказати, що інтуїцію не варто прирівнювати до звичайного інстинкту або імпульсивної дії особи, а її основою є попередньотримані знання людини, що зберігаються на рівні підсвідомості.

Зазначимо також, що притаманність людині використовувати інтуїцію у тій чи іншій ситуації мають й біологічні характеристики її мозку. Зокрема, вченим Р.Спері [11, с. 181], який провів дослідження застосування інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень через призму індивідуальної біологічної здатності людського мозку, робиться акцент на здатності правої частини людського мозку відповідати за творчі думки та емоції, у свою чергу, ліва півкуля мозку є центром логічного вирішення проблеми. Отже, поясненням чуття, яке є інтуїцією, є те, що творчий бік мозку починає працювати та вирішувати проблему раніше, ніж ліва півкуля. Тобто це свідчить про суб'єктивність та вплив індивідуальних біологічних особливостей особи, яка приймає певне рішення на метод, що застосовується у даному процесі.

Зазначимо, що процес застосування управлінцем інтуїції під час прийняття рішення, складно піддається аналітичним розрахункам та обґрунтуванню. Але є доцільним за умови часової обмеженості,

оскільки може забезпечити швидке реагування та усунення проблеми, проте, ціною зростання ймовірності обрання хибного рішення.

Науковцями даної проблематики, враховуючи роль та значення інтуїції, виділяється окрема технологія прийняття рішення, що ґрунтується виключно на застосуванні даного відчуття управлінцем [11]. Дана модель є найпростішою та передбачає:

- усвідомлення та реєстрація змін;
- продукування рішень за допомогою пам'яті та інтуїції управлінця;
- обрання єдиного рішення.

Характеризуючи модель, необхідно зазначити, що першочергово зміна того чи іншого стану висуває проблему, необхідність позбавлення якої і вимагає прийняття управлінських рішень. Досвід управлінця у прийнятті рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях й визначає саме рішення. Зазначимо, що імовірність прийняття хибного рішення зростає, якщо у минулому суб'єктом не було прийнято аналогічних рішень, тому даній моделі притаманний високий ступінь помилок. Проте не слід залишати поза увагою той факт, що дана методика значно зменшує обсяг часу, що витрачається на процес прийняття управлінського рішення, тому, можна констатувати, що її застосування доцільне за умови необхідності швидкої реакції на усунення проблемних ситуацій.

Зазначимо також, що інтуїція входить до переліку трьох складових, баланс яких може забезпечити прийняття ефективного управлінського рішення та формує індивідуальний стиль управлінця (рис. 3).

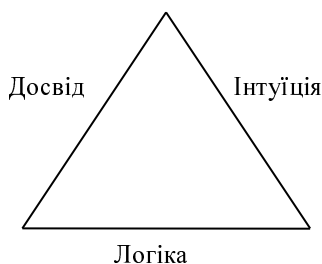


Рис. 3. Збалансований трикутник прийняття управлінського рішення

Якщо говорити про логіку¹, то безумовно необхідно підкреслити, що кожне рішення, що спрямоване на одержання позитивного результату, має підпорядковуватися загальноvizнаним законам та постулатом даної науки. На ролі ефективного поєднання досвіду, логіки та інтуїції у процесі досягнення бажаного рішення наголошує і Д.Дероу [11, с. 33]. У свою чергу, надання переваги тій чи іншій складовій даного процесу є суб'єктивним вибором кожного управлінця та його індивідуальними здібностями.

У цьому контексті варто сказати, що науковцями з даного питання виділяються типи осіб, які мають різні стилі прийняття рішень, що відповідають наданню переваги певним способам чи процесам.

Наприклад Д.Дероу виділяє п'ять різновидів стилю прийняття рішень. Тобто ті, хто приймають рішення, можуть бути:

- яскраві: пишаються собою за прийняття енергійних, іноді навіть моментальних рішень;
- практичні: пишаються собою за те, що приймають змістовні, дійові рішення;
- аналітичні: пишаються собою, оскільки приймають логічні рішення;
- орієнтовані на захист: переважно взагалі не приймають рішень;
- творчі: насолоджуються процесом прийняття рішень лише тоді, коли вони можуть втілити нову ідею [11, с. 189].

Отже, оцінюючи зазначене вище, можна об'єктивно сказати, що процес прийняття управлінського рішення є доволі суб'єктивним та залежить від індивідуальних особливостей, світосприйняття, біологічних здібностей того, хто його здійснює. На даному підґрунті у процесі еволюції створювалися та активно використовувалися на практиці різного роду неформальні прийняття рішень.

Зазначимо, що за даної умови в економічному аналізі виділилися евристичні прийоми, що знаходять своє відображення у методиці його проведення. А саме, спеціальні прийоми отримання нових знань, які базуються на використанні досвіду, інтуїції фахівця і його творчого

¹ Логіка – одна з найдавніших наук, історія розвитку якої розпочалася ще у Стародавній Греції (вперше термін «логіка» було вжито давньогрецьким філософом Демокритом бл. 460–370 рр. до н.е.), ґрунтовно досліджує даний процес. Гадасмо доцільним приділити увагу її законам, оскільки дана наука ставить за мету отримати істинні знання та вживається у таких значеннях:

- як форма мислення, що відповідає певним закономірностям у розвитку подій, явищ, іншими словами – об'єктивна логіка;
- послідовність, несуперечність, обґрунтованість міркувань;
- як особливі зв'язки і розвиток думки людського мислення. Такі закономірності мають назву суб'єктивної логіки;
- як наука про структуру і форми мислення [2]

мислення як сукупності властивих людині механізмів вирішення творчих завдань (анкетування, інтерв'ю, експертні оцінки, комісії та конференції тощо). Використання даних прийомів аналітиком, допомагає компенсувати недостатність інформації для проведення ефективного аналізу, або повну її відсутність, яка виникає в умовах невизначеності, ризику та неможливості застосування раціональних методів отримання необхідних даних.

Якщо характеризувати інші методи даного процесу, то варто зазначити, що багатоаспектність процесу прийняття рішень викликає те, що розробкою теорій та методів його ефективного здійснення займаються економісти, юристи, філософи, кібернетики, математики, соціологи, психологи тощо. Це призвело до становлення таких методів як: математичний аналіз, моделювання, теорія ігор, лінійно-динамічне програмування та ряд інших евристичних методів прийняття рішень.

В Україні останнім часом велика увага приділяється системному аналізу як підходу до розробки рішень, створенню прикладних моделей і методик. Він ґрунтується на дедукції, що передбачає аналіз складних систем як єдиного цілого. При цьому на перший план висуваються не стільки математичні, формалізовані методи, скільки сама логіка системного аналізу, упорядкування процедури прийняття рішень [17, с. 50].

У практиці сучасного управління почали застосовуватися нові прийоми кількісного аналізу («дерево рішень», оцінка можливостей), а також евристичні методи, що ґрунтуються на використанні неповної інформації (знань) і екстраполяванні її на об'єкт, що вивчається.

Нині в окремих публікаціях американських учених (Р.Акофф, Дж.Форрестер та ін.) йдеться про недоцільність математизації процесу прийняття управлінських рішень, а наголошується на розробці спеціальних «творчих методів» для пошуку ідей та прийняття кращих рішень [16].

Незважаючи на різноманітність розроблених методів прийняття рішень, існує значний розрив між їх практичним використанням. Необхідно брати до уваги, що процес прийняття рішень є дуже складною проблемою, оскільки не завжди можливо скористатися попередньо здобутим досвідом (зокрема, через індивідуальність кожної окремої ситуації).

Однак, як і в багатьох інших галузях, у сфері управління все таки сформований певний набір інструментів і методів, що спрямовані на допомогу управлінському персоналу приймати ефективне рішення. Зазначимо, що не існує уніфікованого методу та способу прийняття управлінського рішення який би стовідсотково гарантував би його

ефективність. Кожен із зазначених методів має ряд своїх особливостей і недоліків. І максимально наблизити реальний результат прийнятого рішення до бажаного можливо лише під час обрання методу, який би найбільше відповідав умовам та меті бажаного результату.

Кожен управлінський процес має містити певний перелік визначених етапів та стадій свого здійснення, що чітко окреслить його рамки та буде запорукою досягнення поставленої мети. З метою визначення функціонального навантаження економічного аналізу в процесі прийняття управлінського рішення, нами було проаналізовано синоптичну модель даного процесу, відповідно до якої процес прийняття управлінського рішення містить такі етапи:

- 1) визначення проблеми;
- 2) прояснення проблеми та визначення цілей;
- 3) визначення альтернатив;
- 4) оцінка альтернатив (із застосуванням відповідного аналізу);
- 5) порівняння прогнозного результату за кожною альтернативою з цілями;
- 6) вибір однієї з альтернатив, яка найбільше підходить до поставлених цілей [9].

Аналізуючи зазначені в синоптичній моделі прийняття рішення етапи, виділимо, що з нашої позиції, процес прийняття управлінських рішень починається ще до умови виникнення проблемної ситуації в діяльності суб'єкта господарювання. Оскільки, уникнення «проблемних ситуацій» у діяльності підприємства є доцільнішим, ніж вирішення утворених проблем. Дану інформацію управлінцю може надати аналітик, адже, головним завданням його діяльності є не лише досконало проводити аналіз підприємства, але й надавати достовірний висновок, прогноз подальшого його функціонування з установленням можливих «проблемних ситуацій». Враховуючи дану позицію, пропонуємо виділити такі організаційні етапи процесу прийняття управлінського рішення: попередній, підготовчий, основний, результативний. А їх деталізацію визначити таким чином (рис. 4).

Отже, як наголошувалося вище, на попередньому етапі мають проводитися дії, що спрямовані на уникнення проблем у майбутньому на підприємства, а саме, проведенні профілактичних заходів (грунтуючись на економічно підтверженому прогнозі аналітика) з метою уникнення виникнення проблем у діяльності підприємства.

На ролі аналітика на даному етапі робить наголос і проф. Є.В. Мних, виділяючи таку характерну рису економічного аналізу, як дослідження причинно-наслідкових зв'язків зміни та розвитку економічних явищ і процесів. Згідно з якої, економічний аналіз не

тільки дає характеристику явищам і процесам та оцінює їх стан, а проводить глибоку об'єктивну діагностику причин, що їх зумовлюють і визначають характер змін і розвитку [18, с. 8].



Рис. 4. «Дерево» прийняття управлінських рішень

Однак якщо управлінському персоналу підприємству не вдалося вчасно попередити виникнення проблеми, то процес прийняття управлінських рішень переходить до наступного етапу – підготовчого. Характерною його особливістю є те, що при його виконанні відбуваються процес збору інформації про проблему та її фактори, а також формується головна мета, ціль управлінського рішення.

Даний етап містить ряд стадій, виконання яких забезпечує отримання бажаного результату від цілісного процесу прийняття управлінських рішень. Як вже зазначалося, передумовою підготовки та прийняттям управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого об'єкта, невідповідності, яка перешкоджає ефективному функціонуванню, а також розвитку об'єкта. Отже, важливим питанням господарської практики є те, як підприємство може виявляти свої проблеми і як воно може їх розв'язувати. Кожне господарське рішення має бути спрямоване на якусь проблему, а правильне її розв'язання – те, що дає максимум вигоди для суб'єкта, який господарює. Проте, визначення мети ще не є формуванням проблеми, а без цього немає необхідності в рішеннях і діях. Цілі, яких часто намагаються досягти, бувають у ряді випадків недостатньо усвідомленими. Встановлення неправильної мети означає разом з тим розв'язання неправильно сформованих проблем, що, в свою чергу, призводить до набагато більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне розв'язання достовірно сформованих проблем. Як зазначає проф. А.В. Шегда, у менеджменті поняття проблема використовується для того щоб звернути увагу на розрив між бажаним станом (насамперед метою) тієї або іншої системи та її фактичним станом, а саме розв'язання проблеми розглядається як засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох об'єктивно існуючих курсів дій (альтернатив), що дає змогу перейти від існуючого стану до бажаного [24, с. 349]. Отже, питання правильного визначення проблеми діяльності є дуже важливим моментом у процесі прийняття управлінських рішень, та першою стадією підготовчого етапу. Вона також містить у собі усвідомлення протиріч між змінами у середовищі функціонування організації, оцінку визначеної проблеми на ознаку її виникнення у минулому, оскільки це може вплинути на обрання методу її подолання.

Для діагностики проблеми вивчають її характер, встановлюють причини виникнення, фактори, що її зумовили, можливі наслідки несвоечасного розв'язання проблеми, її складність, межі тощо. Варто також зазначити, що у своєму розвитку проблема проходить кілька

стадій: прихованого розвитку, перетворення на негативне явище, перетворення на фактор, що є очевидною перешкодою в діяльності підприємства чи окремого його підрозділу [17, с. 122]. Якщо керівнику вдається своєчасно (на стадії прихованого або, у крайньому разі, очевидного розвитку) виявити і правильно сформулювати проблему, то імовірність досягнення успіху від сформованого рішення значно зростає.

Економічний аналіз є основним інформаційним джерелом на даній стадії процесу прийняття управлінського рішення. Його результати є підґрунтям для усвідомлення та оцінки проблеми, факторними ознаками якої можуть бути як внутрішні, так і зовнішні показники. Зокрема, ефективно проведений внутрішньогосподарський економічний аналіз може надати висновок щодо внутрішніх причин виникнення проблеми, у свою чергу, стратегічний аналіз дає відповідь на запитання, які зміни на ринку функціонування підприємства посприяли проблемі, що склалася.

Вагоме значення у процесі своєчасного виявлення проблем та їх комплексної оцінки має такий напрям аналізу, як економічна діагностика, який цілісно досліджує внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства у їх взаємозв'язку з метою виявлення основних проблем. Тобто встановлення діагнозу підприємства для прийняття оптимальних оперативних та стратегічних рішень на момент завершення цього дослідження і на перспективу з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз [18, с. 655]. Актуальність та необхідність застосування даного виду аналізу в наш час обумовлена тим, що сучасний процес управління вимагає аналітичної бази, що охоплює весь обсяг фінансових та нефінансових показників, які знаходяться у взаємозалежності.

Варто також зазначити, що даний вид економічного аналізу, а саме, його результати, є підґрунтям й для проведення попереднього етапу управління.

Як і будь-який процес, усвідомлення проблеми має ряд своїх етапів. Пропонуємо його поділити таким чином (рис. 5).

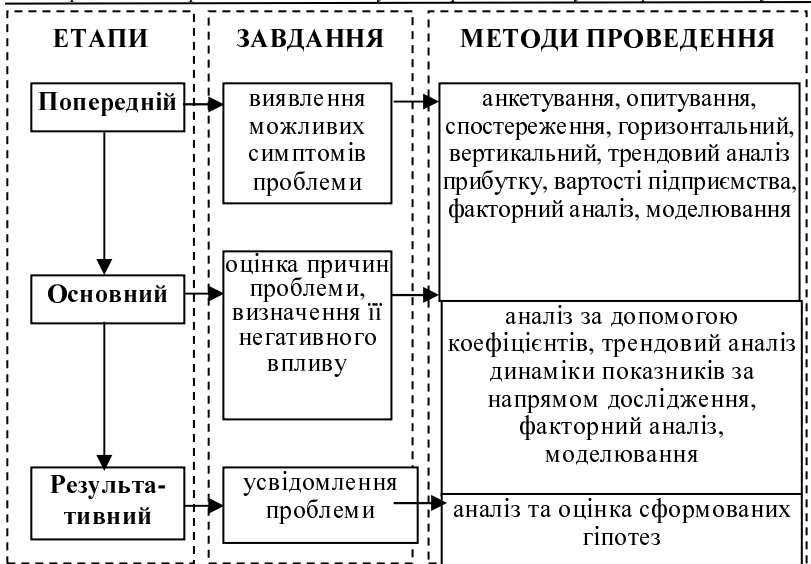


Рис. 5. Порядок виявлення проблем, які перешкоджають досягненню цілей підприємства

Беззаперечним є той факт, що кожна дія вимагає залучення певної кількості тих чи інших ресурсів. Адже за їх відсутності або за наявності у недостатній для досягнення поставленої мети кількості, процес прийняття управлінського рішення значно звужується. Оскільки неможливо використати те, чого не існує в наявності. Тому нами пропонується виокремлення наступної стадії підготовчого етапу прийняття управлінських рішень – визначення наявності та обсягу ресурсів, що необхідні для прийняття та виконання управлінського рішення. Враховуючи те, що у сучасних умовах дуже швидко змінюються потреби та вимоги ринкового середовища, важливим фактором (ресурсом) від якого може впливати процес визначення ефективного рішення у тій, чи іншій ситуації є наявність часу, що необхідно витратити на даний процес. Зазначимо, що обмеженість даного ресурсу може спонукати управлінця до надання переваги інтуїтивному методу прийняття рішення. У свою чергу, виконання даної стадії процесу прийняття управлінських рішень має дати відповідь на питання: коли проблему необхідно вирішити, та якими силами і засобами?

Зазначимо, що одним із завдань економічного аналізу є виявлення

та вимір внутрішніх резервів підприємства, що є свідченням його значимості для ефективного виконання даної стадії процесу прийняття управлінських рішень.

Враховуючи вимогу цілеспрямованості управлінського рішення, вважаємо за доцільне виокремити наступну стадію даного етапу, а саме, сформувати чітку мету вирішення проблемної ситуації, що містить визначення бажаного кінцевого результату даного процесу, та є подальшою стадією підготовчого етапу. Дана стадія містить у собі не лише усунення факторних показників проблеми, але й досягнення такого їх рівня та значення, який би усунув повторене виникнення даної проблеми.

Після формування достатньої інформаційної бази про проблемну ситуацію та усвідомлення можливих шляхів її вирішення процес прийняття управлінських рішень переходить на свій основний етап. На ньому управлінцем та аналітиком формуються основні шляхи вирішення проблеми, наводяться альтернативи, формується множина ефективних рішень, з метою подальшого визначення єдиного рішення для реалізації.

Даний етап прийняття управлінських рішень також пропонується деталізувати за рядом стадій, першою з них має бути формування альтернативних рішень та їх оцінка. Адже чим більше нових суджень, тим більша ймовірність вибору оптимального рішення. Згідно з Радянським економічним словником під альтернативою (лат. alter – один з двох) варто розуміти необхідність вибору одного з двох або декількох можливих рішень, напрямків, необхідних варіантів [94, с. 46]. У свою чергу, під формуванням альтернативних рішень подолання проблеми, слід розуміти процес визначення максимальної кількості шляхів та способів вирішення проблеми. Зазначимо, що дана стадія процесу прийняття управлінських рішень містить використання різних методів та способів формування можливих шляхів подолання проблеми. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- 1) методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- 2) методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту);
- 3) методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу) [16].

Також, за умови складності проблеми та вагомого негативному

впливі на діяльність суб'єкта господарювання, під час формування альтернативних рішень управлінець може скористатися послугами експертів з того чи іншого питання, які, на основі більш фундаментальних знань з конкретної проблематики, можуть запропонувати власні шляхи її подолання.

Процес розробки альтернативних рішень проводиться з метою визначення найкращого можливого рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес його прийняття. У процесі оцінки сформованих альтернатив, управлінець має дати відповідь на такі три запитання: по-перше, чи запропонована альтернатива є реалістичною, а саме, чи можливо її здійснити взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо); по-друге, чи достатньо наявного ресурсного потенціалу підприємства для виконання даної альтернативи і по-третє, чи задовольняє можливий результат орання даної альтернативи поставленим вимогам. Якщо оцінювання альтернативи відповідає всім зазначеним вище умовам, вона входить до множини ефективних рішень, визначення якої є кінцевим етапом оцінки альтернативних рішень, та наступною стадією процесу прийняття управлінських рішень є визначення множини ефективних рішень, що містить у собі здійснення порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на підготовчому етапі.

Значимо, що наявність великої кількості альтернативних шляхів подолання проблемної ситуації не завжди позитивно впливає на кінцевий результат даного процесу, та значно збільшує час, що на нього витрачається. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень. З цією метою дослідниками [30, 55] ставиться ряд вимог до альтернативних рішень: по-перше, вони мають бути взаємовиключними, адже однозначний вибір можна здійснити лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну; по-друге, під час опису та визначенні альтернатив мають застосовуватися однакові умови їх опису. Під час оцінки альтернатив управлінець має завжди пам'ятати, що серед можливих рішень завжди існує одне або декілька об'єктивно переважних, які необхідно знайти. Остаточо цей вибір проводить управлінець. Внаслідок узагальнення об'єктивних даних та інформації, що отримана, а також особистих переваг, управлінець обирає найкращу альтернативу.

Можна припустити, що кожне таке рішення характеризується

деякими оцінками за визначеним критерієм чи критеріями, які мають бути враховані під час приймання рішення. Вибір конкретної моделі рішення та вирішальне правило, за яким буде здійснюватися його пошук, залежить від характеру самої проблеми та рішення, що має бути вироблене, а також від можливих альтернативних рішень. За наявності декількох показників, за якими треба добирати альтернативи, переважним вважається рішення, що є найбільш ефективним за найважливішим з цих показників. В загальному випадку, коли маємо декілька альтернатив, що порівнюються за декількома критеріями, найбільші труднощі викликає добір альтернатив за різними критеріями. Ці критерії можуть визначитися за різними шкалами, їх вимір або порівняння поміж собою може викликати труднощі. Як правило, для того, щоб порівняти альтернативи і вибрати кращу з них, необхідно отримати єдину оцінку різноякісних результатів, що може бути надана аналітиком.

У процесі аналізу висунутих альтернатив відбувається відкидання тих, що визначені недоцільними, тобто управлінець звужує множину рішень. Множина альтернативних рішень звужується до множини допустимих рішень на основі врахування обмежень та вимог ситуації прийняття рішення. Прийнятними або допустимими називаються рішення, що задовольняють множині обмежень. Зазначимо, що виконання обмежень є необхідною умовою для вибору рішення, тому єдине рішення, що приймається остаточно, знаходиться у множині прийнятних рішень. Звужування множини прийнятних рішень до множини ефективних рішень здійснюється на основі оцінки та аналізу переваг, що надає прийняття того, чи іншого рішення. Тому, можна сказати, що рішення буде вважатися ефективним якщо не існує більш переважного.

В економічній теорії рівноважний стан, за якого ніякий перерозподіл ресурсів чи продуктів не може поліпшити становище одного раціонального суб'єкта, не погіршивши тим самим становище іншого називається «оптимум Паретто» [13, с. 531]. Вважаємо, що дану ситуацію можна й застосувати до множини ефективних рішень. Оскільки усі ефективні рішення між собою незрівнянні, тобто не можна визначити з них переважне. Такої думки дотримуються й ряд вчених (В.В. Подіновський, В.Д. Ногін), називаючи множину ефективних рішень «множиною Паретто». Зазначимо, що у деяких випадках дана множина може містити у собі тільки одне рішення, яке і буде оптимальним. Варто зазначити, що дана множина має ряд своїх властивостей, що виділені рядом вчених (С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвіч): по-перше, два будь-які ефективні рішення є недомінуючими один до

одного; по-друге, для будь-якого рішення, що не належить до множини ефективних рішень, завжди знайдеться принаймні одне ефективне рішення, яке домінує над ним.

Перелічені властивості множини ефективних рішень спричиняють слідство: оптимальне рішення знаходиться серед ефективних рішень. Таким чином, визнавши множину ефективних рішень, надалі достатньо розглянути тільки цю множину для знаходження оптимального рішення, відкинувши всі рішення, що не є ефективними.

Кожен аналітичний процес, на кінцевому етапі свого проведення має надати визначений результат, тобто, досягти цілі свого проведення. Тому на результативному етапі процесу прийняття управлінського рішення відбувається процес визначення (прийняття) єдиного рішення. З метою досягнення вимоги повноти свого оформлення воно має бути сформоване чітко та лаконічно щоб не викликати невизначеності у суб'єктів його виконання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи зазначене вище дослідження, дійшли таких висновків.

1. Економічний аналіз знаходиться у двосторонній взаємозалежності з функціями процесу управління та забезпечує ефективне їх виконання. Наявність даного зв'язку забезпечує процес повного інформаційного обміну між управлінцем та аналітиком, що є необхідною умовою для їх ефективної роботи у досягненні поставлених цільових установок підприємства.

2. Економічний аналіз інтегрується з усіма виділеними нами етапами процесу прийняття управлінських рішень та є необхідною умовою ефективного виконання даного процесу. На ряду з інформаційним джерелом, його методичний апарат має застосовуватися і як метод проведення кожного з етапів. А перед прийняттям будь-якого рішення необхідно дати об'єктивну оцінку результатів господарської діяльності, визначити вплив різних факторів на величину показників ефективності діяльності виявити всі недоліки та прорахунки, окреслити перспективу.

В сучасних умовах розвитку суспільства ролі людини у процесі формування вартості підприємства приділяється все більша увага.

Вже ніхто не заперечуватиме, що рівень розумового розвитку персоналу та ступінь його вмотивованості до праці на благо всього підприємства спричиняє значно більший ефект, ніж наявність найновішого обладнання. Тому варто приділити увагу управлінським рішенням, які спрямовані саме на контролювання та покращання даного виду ресурсу, що й є перспективами подальших досліджень.

Список використаної літератури:

1. *Афанасьєв М.В.* Основи менеджменту : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / *М.В. Афанасьєв, Л.Г. Шемаєва, В.С. Верлока* ; за ред. проф. *М.В. Афанасьєва*. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
2. *Білоус Б.П.* Логіка : навч. посібник / *Б.П. Білоус*. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 166 с.
3. *Бодди Д.* Основы менеджмента / *Д.Бодди, Р.Пэйтон*. – СПб. : Питер, 1999.
4. Большой экономический словарь ; под ред. *А.Н. Азрилияна*. – 4-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
5. Большой энциклопедический словарь. Управление. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://mirslivarej.com/content_eco/UPRAVLENIE-7284.html.
6. *Гилберт М.* История XX века. Неизвестные факты / *М.Гилберт*. – Х. : Книжный клуб. – 2006. – 334 с.
7. Інформаційні системи в менеджменті : навч. посібник / *С.В. Глівенко, Є.В. Ланін, О.О. Павленко та ін.* – Суми : ВТД «Універсальна книга», 2003. – 352 с.
8. Синергетика економічних систем : навч. посібник / *І.Г. Грабар, Є.І. Ходаківський, О.В. Вознюк, Л.Ю. Возна*. – Ж., 2003. – 244 с.
9. *Дафт Р.Л.* Менеджмент / *Р.Л. Дафт*. – СПб. : Питер. – 2000. – 54 с.
10. *Демьяненко А.* Мифы о системе научного менеджмента Ф.У. Тейлора / *А.Демьяненко, Л.Дятлова* // Из истории управления. – № 1/04 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/18_1_04.html.
11. *Дерлоу Д.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень ; пер. з англ. / *Д.Дерлоу*. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
12. *Друкер П.Ф.* Посткапиталистическое общество: Новая постиндустриальная волна на Западе / *П.Ф. Друкер*. – М. : Academia, 1999. – 187 с.
13. Історія економічних учень : підручник : у 2 ч. ; за ред. *В.Д. Базиловича*. – 2-ге вид., випр. – К. : Знання, 2005. – 567 с.
14. *Малюга Н.М.* Бухгалтерський облік в Україні: теорія й методологія, перспективи розвитку : монографія / *Н.М. Малюга*. – Житомир : ЖДТУ, 2005. – 548 с.

15. *Мартиненко М.М.* Основи менеджменту : підручник / *М.М. Мартиненко.* – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
16. *Мескон М.* Основи менеджмента / *М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури.* – М. : Дело, 1993. – 458 с.
17. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит» ; за ред. д.е.н., проф. *Ф.Ф. Бутинця*, к.е.н., доц. *М.М. Шигун.* – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 352 с.
18. *Мошенський С.З.* Економічний аналіз : підруч. для студентів екон. спеціальностей вищих навчальних закладів / *С.З. Мошенський, О.В. Олійник* ; за ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України *Ф.Ф. Бутинця.* – 2-ге вид., поп. і перероб. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.
19. *Сладкевич В.П.* Современный менеджмент (в схемах) : Опорный конспект лекций / *В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский.* – 3-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 152 с.
20. Советский энциклопедический словарь ; за ред. *А.М. Прохорова.* – 3-е изд. – М. : Советская Энциклопедия, 1985. – 1599 с.
21. *Стадник В.В.* Менеджмент : підручник / *В.В. Стадник, М.А. Йохна.* – вид. 2-ге, вип., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
22. *Тейлор Ф.У.* Научная организация труда / *Ф.У. Тейлор.* – М., 1925.
23. *Хміль Ф.І.* Основи менеджменту : підручник / *Ф.І. Хміль.* – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
24. *Шегда А.В.* Менеджмент : підручник / *А.В. Шегда.* – К. : Знання, 2004. – 687 с.
25. *Шульц Д.* Психология и работа / *Д.Шульц, С.Шульц.* – М. – СПб. : Питер, 2003. – 242 с.

РАЙКОВСЬКА Інна Тадеушівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аналізу за видами економічної діяльності Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- теорія та методологія економічного аналізу;
- аналітичний інструментарій розробки та реалізації стратегії підприємства.

E-mail: innaruslan1@rambler.ru.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2014.