

11. Tsaruk, N.H. "Preparing a management report is a new challenge for an accountant." *Business navigator*, no.3(2), 2019, pp. 120-125.
12. Lovinska, L.H., Oliinyk, Ya.V., and T.A.Bondar. "Regulatory and legal support of the report on enterprise management in Ukraine." *Finance of Ukraine*, no.6, 2018, pp. 19-44, finukr.org.ua/docs/FU_18_06_019_uk.pdf. Accessed 10 Oct. 2021.
13. Kostash, T.V. "Management report in the system of information support of dynamic enterprise management." *International scientific discussion: problems, tasks and prospects*. Scientific collection "InterConf", (52): based on the materials of the 1st International scientific-practical conference (April 21-22, 2021). Brighton, UK, A.C.M. Webb Publishing Co. Ltd, 2021, pp. 110-115, ojs.ukrlogos.com/ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/view/21-22.04.2021/520. Accessed 07 Oct.2021.
14. Ammari, A.O. "Classification of stakeholders based on mutual expectations." *Current economic problems*, no.8, 2012, pp. 150-155, Vernadsky National Library of Ukraine, nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20. Accessed 08 Oct.2021.
15. Butynets, F.F. *Accounting in Ukraine*, ZhSTU, 2003.
16. Lebediev, I.V. "Ensuring sustainable development on the basis of corporate social responsibility." *Current economic problems*, no.1(139), 2013, pp. 106-116.
17. Kaplan, Robert S., and Deivyd P. Norton. *Balanced scorecard. From strategy to action*, Olymp-business, 2003.
18. Novichenko, L.S. "Relevant nutritional information about enterprise management." *Economic analysis*, no.28(4), 2018, pp. 258-264, www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1603. Accessed 09 Oct. 2021.
19. Sokil, O.H. "Sounds about management as a guarantee of social awareness of business." *The development of the land within the framework of the European Integration: theses of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference for Healthcare Education and Young Students (November 7, 2019)*, pp. 173-174, elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9524. Accessed 08 Octob. 2021.
20. Slobodianyk, Yu.B. and Syrotenko, N.A. "Management report: qualitative characteristics and experience of preparation of passenger transport enterprises." *Modern Economics*, no.19, 2020, pp. 171-177. Elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9524. Accessed 10 Oct.2021.
21. Hnedina, K.V., and P.V.Nahorny. "Management report: the essence and features of formation." *Problems and prospects of economics and management*, no.1(25), 2021, pp. 134-142, [IRChNUT, ir.stu.cn.ua/handle/123456789/22926](http://IRChNUT.ir.stu.cn.ua/handle/123456789/22926). Accessed 09 Oct. 2021.

УДК331.108.47

doi: 10.15330/apred.2.17.251-259

Бондарчук Н.В.

КОЛЕКТИВНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Дніпровський державний аграрно-економічний
університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту, публічного управління
та адміністрування,
вул. С. Єфремова, 25, м. Дніпро,
49600, Україна,
тел.: 0567135157,
e-mail: bondarchuk-nv@ukr.net,
ORSID: 0000-0002-0418-5239

Анотація. Стаття спрямована на дослідження колективних методів прийняття управлінських рішень. Метою статті є дослідження процесу прийняття управлінських рішень та визначення основних колективних методів прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження, використані у процесі написання статті, передбачають застосування загальнонаукових та емпіричних прийомів економічної науки, що ґрунтуються на системному підході.

В статті зазначено, що прийняття рішення являє собою свідомий вибір із наявних варіантів чи альтернатив. Цей процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи як: проблеми, цілі, альтернативи та власне рішення. У статті розглянуто теоретичні основи управлінських рішень, методи прийняття управлінських рішень.

Визначено основні ознаки управлінського рішення, до яких віднесено: вибір альтернативи та вольовий акт. В процесі дослідження констатовано, що термін «управлінське рішення» вживається у двох основних значення: як процес і як явище. Також приділено увагу ряду факторів, що враховуються під час прийняття управлінських рішень.

В статті теоретично обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення напрямів розвитку ухвалення управлінських рішень. Зокрема запропоновано алгоритм прийняття управлінського рішення, який складається із таких етапів: аналіз ситуації, визначення проблеми, яку слід вирішити, розробка альтернативних варіантів, окреслення критеріїв оцінки, оцінка ефективності альтернативних варіантів рішення, вибір найкращого варіанту управлінського рішення, контроль за виконанням управлінського рішення, оцінка та аналіз отриманих результатів.

У статті визначено групові методи прийняття, які використовуються для обґрунтування управлінського рішення, серед яких: Модель ухвалення рішень Хоя-Тартера, Метод множинного голосування, Модифікований спосіб Борда, CODM, RAPID, тощо. Окреслено особливості сучасних умов прийняття рішень та властивості таких умов.

Зазначено, що творча робота підприємства, яка приймає рішення, та її адміністративного апарату вимагає певних навичок, а також використання окремих інструментів прийняття рішень.

Практична значущість даної статті полягає у тому, що використання окреслених групових методів прийняття управлінського рішення сприятимуть підвищенню ефективності управління, а також зниженню ризиків, які виникають у процесі діяльності підприємства.

Ключові слова: управлінське рішення; управлінський процес; методи прийняття рішень, групові рішення.

Bondarchuk N.V.

COLLECTIVE METHODS OF MANAGEMENT DECISION-MAKING AS A TOOL FOR IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY

Dnipro State Agrarian and Economic University,
Ministry Of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Public Administration,
S. Efremova str., 25, Dnipro,
49600, Ukraine
tel.: 0567135157,
e-mail: bondarchuk-nv@ukr.net,
ORSID: 0000-0002-0418-5239

Abstract. The article is aimed at the study of collective methods of management decision-making. The purpose of the article is to study the process of managerial decision-making and determine the main collective methods of managerial decision-making.

The research methods used in the process of writing the article involve the use of general scientific and empirical techniques of economics, based on a systematic approach.

The article states that decision-making is a conscious choice of available options or alternatives. This process includes many different elements, but it certainly has such elements as: problems, goals, alternatives and their own solutions. The article considers the theoretical foundations of management decisions, methods of management decisions.

The main features of the management decision are determined, which include: the choice of alternatives and the act of will. In the course of the research it was stated that the term "management decision" is used in two main meanings: as a process and as a phenomenon. Attention is also paid to a number of factors that are taken into account when making management decisions.

The article theoretically substantiates the recommendations for improving the development of management decisions. In particular, the algorithm of management decision-making is offered, which consists of the following stages: situation analysis, definition of the problem to be solved, development of alternatives, delineation of evaluation criteria, evaluation of efficiency of alternative solutions, selection of the best management decision, control over management decision and analysis of the obtained results.

The article identifies group decision-making methods that are used to justify management decisions, including: Hoya-Tarter decision-making model, Multiple voting method, Modified Board method, CODM, RAPID, etc. Features of modern conditions of decision-making and properties of such conditions are outlined. It is noted that the creative work of the decision-making enterprise and its administrative staff requires certain skills, as well as the use of separate decision-making tools.

The practical significance of this article is that the use of the outlined group methods of management decision-making will increase the efficiency of management, as well as reduce the risks that arise in the process of enterprise activity.

Keywords: management decision; management process; decision-making methods, group decisions.

Вступ. Прийняття рішень відбувається на кожному етапі ведення бізнесу, починаючи від простих рішень, які приймаються щодня та закінчуючи стратегічними рішеннями, які іноді вимагають роки роздумів.

Прийняття рішень є основним інструментом керуючого впливу, адже саме у розробці рішень, їх прийнятті, організації та контролю полягає діяльність всього апарату управління. Прийняття рішень є складовою частиною управлінської функції. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керуючий, формуючи цілі та їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для кожного, хто хоче досягти успіху у мистецтві управління.

Ефективність управлінських рішень є головною характеристикою прийнятих рішень, яке визначається якістю рішення, його впливом поліпшення діяльності і навіть емоційною згодою із нею виконавців. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль у діяльності всього підприємства. Вона необхідна для подальшої роботи підприємства, адже якщо прийняте рішення виявиться неефективним, то робота всіх підрозділів буде також неефективна.

Дослідженню методів прийняття рішень присвячено праці багатьох вчених-економістів, серед яких: І. Бланк, М. Мескон, П. Друкер, С. Крейнер, В. Василенко, В. Колпаков, К. Мацусита та інші. Незважаючи на проведені ґрунтовні дослідження все ще залишаються проблемні питання у даній сфері. Зокрема, які краще використовувати методи прийняття рішень в тих умовах, в яких функціонує конкретне підприємство.

Отже, удосконалення процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень досягається шляхом використання наукового підходу до цього процесу, використанням відповідних моделей та методів їх прийняття.

Постановка завдання. Проблема прийняття рішення не є новою як в теоретичному аспекті так і у практичній діяльності підприємств. Це пов'язано із тим,

що центральним моментом в управлінні є саме процес прийняття рішення, а також оцінка результатів такого рішення. Специфіка діяльності підприємств та інших факторів залишає проблемні питання щодо ефективного використання методів прийняття управлінських рішень.

Метою статті є дослідження процесу прийняття управлінських рішень та визначення основних колективних методів прийняття управлінських рішень.

Результати. Рішення передбачає попереднє усвідомлення цілей та засобів дії. Усвідомлення - це процес, який базується на інформації про мету та засобах дії. Однак це не лише перетворення інформації, а найбільш складний процес, який передбачає поєднання цілей та наявних засобів. Якщо визначена ціль, то процес усвідомлення полягає у сприйнятті та осмисленні того, що задано разом із встановленням взаємозв'язків між ціллю та наявними засобами.

Якщо ціль не визначена то її слід визначити (або принаймні уточнити), тоді включається вольовий акт, який чинить вплив на усвідомлення. При цьому може бути велика кількість можливих цілей і відсутня можливість обрання найкращого варіанту. У цьому випадку вирішального значення набуває вольовий вибір. Так само вольовий вибір набуває вирішального значення, коли відсутній спосіб однозначного вибору між конкуруючими альтернативами.

Нині сучасна наука в галузі прийняття управлінських рішень піднялася на якісно новий рівень. На її основі розроблено ефективні управлінські технології, які дозволяють вирішувати складні управлінські завдання, що притаманні сучасним підприємствам. Значну роль відіграло різке збільшення обсягу інформації, яку слід обов'язково враховувати під час розробки управлінського рішення та поява сучасної обчислювальної техніки з відповідними можливостями пов'язаним із оперуванням та обробкою великих масивів як кількісної, так і якісної інформації.

Створені сучасні комп'ютерні системи підтримки прийняття рішень, експертні системи, автоматизовані системи експертного оцінювання, які призначені для використання у процесі прийняття рішень та дозволяють приймати ефективні управлінські рішення у складних ситуаціях, здійснювати в рамках підготовки до прийняття рішень значні обсяги економічних, математичних та інших видів розрахунків» [4, С. 38-39]. В даний час використання сучасних технологій прийняття управлінських рішень є життєво важливим для керівника, одним з основних професійних умінь якого є вміння приймати ефективні управлінські рішення.

Отже, можна виділити дві ознаки управлінського рішення:

1) вольовий акт, який базується на повноваженнях (особа, яка приймає рішення та її місце у соціальній системі, наділеної необхідними повноваженнями для ухвалення рішення та яка несе відповідальність за результати);

2) вибір альтернативи (результат вибору з будь-якої кількості варіантів).

У процесі аналізу визначень ми прийшли до висновку, що термін «управлінське рішення» вживається у двох основних значення: як процес і як явище:

- як процес управлінське рішення – це пошук, обробка та аналіз інформації, розробка альтернатив, вибір кращої з них, затвердження та реалізація;

- як явище управлінське рішення – це план дій, наказ, програма, постанова, усне чи письмове розпорядження.

Прийняття рішення являє собою свідомий вибір із наявних варіантів чи альтернатив. Цей процес включає багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як: проблеми, цілі, альтернативи та власне рішення як вибір альтернативи. Цей процес лежить в основі планування діяльності підприємства, оскільки план – це набір рішень щодо розміщення ресурсів та направлення їх використання для досягнення організаційних цілей. В управлінні підприємством

прийняття рішень стосується не лише однієї особистості, а найчастіше воно належить до підрозділу чи підприємства в цілому.

Процес прийняття рішень є складним етапом в управлінні підприємством, оскільки слід вірно встановити порядок здійснення окремих операцій та врахуванням умов та чинників, які впливають на якість управлінського рішення.

Пропонуємо наступний алгоритмом прийняття управлінського рішення.

Етап 1. Аналіз ситуації, включає у собі аналіз поточного рівня контрольних показників підприємства та визначення ефективності своєї діяльності.

Етап 2. На підставі поточних даних особа, яка приймає рішення, керівний склад, а також незалежні експерти виявляють основні проблеми, що потребують вирішення.

Етап 3. Згідно із переліком виявлених проблем розробляються альтернативні варіанти їх вирішення. Для визначення найефективнішого варіанту проводиться оцінка альтернатив, визначається група критеріїв оцінки.

Етап 4. Визначення критеріїв оцінки, розроблених альтернативних варіантів управлінських рішень виявлених проблем. Критерії оцінки повинні відображати зовнішні та внутрішні умови, які впливають на ефективність управлінського рішення у разі його прийняття.

Етап 5. Проведення оцінки ефективності розроблених альтернативних варіантів управлінських рішень. На цьому етапі проводиться кількісна та якісна оцінка передбачуваного результату, отриманого у разі прийняття одного з розроблених альтернативних управлінських рішень. Причому оцінюється результат кожного запропонованого рішення. Ефективність рішення безпосередньо залежить від ефективності отриманого результату. Потім здійснюється вибір найкращого варіанта управлінського рішення.

Етап 6. Узгодження обраного альтернативного варіанта управлінського рішення. На цьому етапі проводиться узгодження думок осіб, які приймають рішення, керівного складу підприємства та незалежних експертів про зроблений вибір. Повторно розглядаються всі переваги та недоліки обраного варіанта рішення, а також можливі наслідки: переваги та негативні події. Також на цьому етапі виконання рішення розбивається на дрібніші етапи з деталізацією згідно з організаційною структурою підприємства.

Етап 7. Контроль за виконанням управлінського рішення. На цьому етапі визначаються контрольні показники оцінки ефективності отриманих результатів від прийнятого управлінського рішення, встановлюється плановий рівень значень, досягнення якого засвідчуватиме ефективність виконання або ефективність управлінського рішення.

Цей етап можна розбити на два підетапи: перший – контроль за ефективністю виконання управлінського рішення та другий - контроль ефективності самого управлінського рішення. Це пов'язано з тим, що в результаті оцінки та аналізу даних може бути прийняте ефективне управлінське рішення, а халатне його виконання може спричинити неефективність результату.

Етап 8. Оцінка та аналіз отриманих результатів. На цьому етапі порівнюються фактично отримані значення показників після виконання управлінського рішення та встановленого рівня у процесі прийняття цього рішення. У разі коли фактичний рівень показників є нижчим за запланований, виявляються причини зниження ефективності результатів. У разі перевищення фактичного рівня проводиться детальний аналіз обставин, що сприяли його досягненню, для подальшого їх використання в наступних управлінських рішеннях.

На процес прийняття рішення чинять вплив наступні фактори:

- суб'єктивні - це фактори, які залежать від особи, яка приймає рішення (досвід, інтуїція, настрої, склад характеру, тощо)

- об'єктивні фактори – це фактори, які притаманні середовищу, в якому функціонує підприємство (економічні, політичні тощо).

З метою успішного виконання власного призначення, управлінське рішення повинно є мати такі якісні ознаки [8, с. 79]:

- 1) всебічну обґрунтованість, реальність рішення;
- 2) своєчасність;
- 3) економічність;
- 4) якість
- 5) зусилля;
- 6) результативність

Зазвичай вважається, що рішення не виконуються з вини виконавців, тому основний акцент робиться на контроль за виконанням рішень. Однак не менш суттєвим є підвищення якості самих управлінських рішень. Якість управлінських рішень – це ступінь відповідності управлінського рішення внутрішнім вимогам підприємства.

Під час розробки та реалізації управлінського рішення керівник повинен приділяти увагу кожному етапу процесу розробки та реалізації управлінського рішення. Якість кожного етапу істотно впливає на загальну оцінку якості всього управлінського рішення. Якість вимірюється у відносних одиницях від 0 до 1. Нижчій якості управлінського рішення надається значення 0, а вищій – 1. Загальна якість управлінського рішення обчислюється як добуток значень якостей всіх складових етапів, стадій та операцій, які виконуються послідовно [7].

Ефективність прийнятого рішення також залежить від методів прийняття рішення. Стадії розробки та прийняття управлінського рішення формують повний цикл процесу ухвалення управлінського рішення. При цьому склад і зміст стадій залежить від конкретної управлінської проблеми. Ефективність управлінського рішення визначається методами, які використовуються в процесі його прийняття та реалізації на підприємстві. Методи це сукупність прийомів та способів дослідження, спрямованих на отримання достовірних результатів у рамках вирішуваної управлінської проблеми. Для обґрунтування прийняття управлінського рішення, його розробки та реалізації застосовується широкий діапазон методів дослідження, а саме:

1. Методи, які засновані на використанні знань та інтуїції керівників. Дана група методів спирається на аналіз та узагальнення думок експертів у галузі управлінської проблеми, використання їх досвіду та нетрадиційні підходи до обґрунтування, розробки та реалізації управлінських рішень.

2. Формалізовані методи, які засновані на заздалегідь заданих алгоритмах та широко використовують математичний апарат.

3. Неформалізовані методи передбачають опис процедури розробки та ухвалення управлінського рішення на логічному рівні.

4. Методи дослідження інформаційних потоків, метою дослідження яких є вивчення та систематизація інформаційних процесів щодо виявленої управлінської проблеми.

Розглянемо основні методи групових рішень.

Модель ухвалення рішень Хоя-Тартера. Дана модель була створена для використання у шкільній системі. На практиці модель прийняття рішень Хоя-Тартера дозволяє вирішити, як приймати не прості рішення і осіб, які слід залучити до прийняття управлінського рішення. У цій моделі основна мета полягає в тому, щоб точно визначити, хто має бути включений у процес ухвалення управлінських рішень. Різні рішення вимагають різного внеску від різних людей, тому визначити, кого слід

включити до ухвалення рішення, а кого не враховувати, є ключовим кроком, який не можна ігнорувати. Включення не тих осіб або відсутність «правильних» осіб є помилкою, яка може мати серйозні наслідки.

Метод множинного голосування. Якщо треба використовувати голосування, щоб час від часу приймати важливі управлінські рішення, то слід використовувати популярний спосіб прийняття рішень з кількома голосами. За допомогою цього методу можна обрати найбільш популярні варіанти зі списку, щоб отримати уявлення про консенсус групи. Множинне голосування – це не завжди правильний висновок, але воно може бути ідеальним у певних обставинах. Якщо в процесі прийняття рішення використовується метод множинного голосування, то спочатку слід скласти список ідей, які будуть становити предмет голосування. Спочатку будь-яка ідея може потрапити до списку, але потім слід звужити та «очистити» список, перш ніж він піде на голосування. Перед тим як взяти участь у голосуванні, слід вирішити, скільки саме голосів може віддати кожен учасник.

Після того як всі голоси подано та зібрано, підраховуються підсумки та визначаються ідеї-переможці. Множинне голосування є ідеальним способом оцінити думку великої групи, коли є декілька ідей.

Модифікований спосіб Борда. Цей метод є так званим розширенням множинного голосування. Він працює аналогічним чином, зважаються лише ті голоси, які потенційно дозволять досягти більшого результату. Перед початком голосування слід проінформувати кожну особу, яка приймає участь у голосуванні, скільки ідей вона може підтримати у своєму бюлетені. Наприклад, при голосуванні 10 пунктів кожен виборець може підтримати 5 з 10 ідей.

Таким чином, кожна особа зможе обрати 5 із 10 ідей. Обираючи ці п'ять, вони мають дати кожній їх значення бала від 1 до 5. Найкраща концепція зі списку отримає 5 балів, хороша пропозиція отримає 4 бали тощо до п'ятої обраної ідеї. П'ять пропозицій, за які вони вирішили не голосувати, не отримають балів. Щоб вибрати найкраще управлінське рішення за допомогою модифікованого методу Борда слід просто підрахувати бали голосування.

Модель Хартнетта (CODM). Абревіатура CODM означає прийняття рішень з урахуванням консенсусу (Consensus Oriented Decision Making). Ідея даної моделі полягає в тому, щоб привести групу до консенсусу. Після того, як зібрана команда, яка буде приймати участь в ухваленні важливого рішення, модель CODM Хартнетта вимагає виконання семиступінчастого процесу. Сім кроків наступні: визначення проблеми; відкрита дискусія; виявлення основних проблем; розробка пропозицій; вибір напряду; розробка кращого рішення; висновок.

Незалежно від управлінського рішення, яке необхідно ухвалити, це надійна основа, яку можна використовувати у процесі пошуку найкращої ідеї. Звичайно, може знадобитися трохи змінити модель, щоб вона відповідала потребам підприємства.

Структура ухвалення рішень Бейна (RAPID). Важливою складовою у прийнятті управлінських рішень є розуміння того, хто за що відповідає. Коли йдеться про велику реформу, яка включає безліч змін, цілком імовірно, що в цьому процесі буде задіяно багато різних осіб. Без чіткого розмежування відповідальності існує велика можливість хаотичного виконання розробленої стратегії. Але за допомогою структури RAPID Бейна можна оцінити, наскільки правильні особи знаходяться на правильних ролях в процесі прийняття рішень.

RAPID є абревіатурою для п'яти ролей, які можуть існувати у процесі прийняття рішень. Ці ролі такі:

R – Рекомендація. Група, яка розробляє рекомендацію (первісну ідею).

А – Згода. Люди, які погоджуються із рекомендацією чи відхиляють її. Можуть також внести поправки до цієї рекомендації.

Р – Виконати. Люди, які виконуватимуть рішення.

I - Введення. Люди, які збирають та надають інформацію для кращого рішення.

D – Рішення. Люди, які розробляють остаточне рішення та процес виконання.

Незважаючи на назву RAPID, ця модель не для прийняття швидких висновків. Залучаючи до ухвалення рішення великої кількості осіб вимагає більше часу, аніж приймати його самотужки. Як правило, структуру RAPID найкраще використовувати, коли необхідно ухвалити важливі рішення, що можуть вплинути на напрям діяльності підприємства в цілому.

Найбільш поширений такий метод колективної підготовки управлінських рішень, як «*мозковий штурм*», або «*мозкова атака*», тобто спільне генерування нових ідей та подальше прийняття рішень. Якщо слід вирішити складну проблему, збирається група людей, які пропонують будь-які рішення певної проблеми. Основна умова «*мозкового штурму*» - це створення обставин, які будуть максимально сприятливими для вільного генерування ідей. Щоб досягти цього, забороняється спростовувати чи критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Усі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями.

Метод Дельфі. Основна ідея методу Дельфі полягає у наданні кожному учаснику платформи, на якій вони можуть ділитися своєю чесною думкою, без побоювання щодо появи будь-яких наслідків. З метою досягнення цієї мети метод Дельфі ґрунтується на системі анонімності. Протягом усього процесу кожен учасник може анонімно висловлювати свої думки та ідеї, щоб команда почувала себе комфортно, висловлюючи свої чесні погляди на цю тему. Навіть після того, як рішення ухвалено та процес завершено, структура анонімності збережеться [1].

Використання методу Дельфі для збирання ідей з метою вирішення проблеми має кілька переваг. Можна легко уникнути двох розповсюджених проблем із груповим прийняттям рішень – закликів до влади та групового мислення. Ніхто не знатиме, звідки беруться ідеї, тому не буде жодної спокуси звернутися до авторитету, який стоїть за ними.

Крім того, оскільки на даному етапі процесу немає зустрічей віч-на-віч, групове мислення також не буде проблемою. Щоб цей метод працював, слід призначити «*фасилітатора*» з метою управління процесом. Важливо, щоб фасилітатором був той, кому можна довірити збереження конфіденційності процесу. Наприклад, це може бути досвідчений співробітник іншого відділу, який не зацікавлений у ухваленні рішення.

Серед колективних методів прийняття рішень існує японська кільцева система прийняття рішень - «*Кінгісе*», суть якої полягає в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається особам для обговорення за списком, складеним керівником. Кожна особа повинна розглянути запропоноване рішення та надати свої зауваження письмово. Після цього проводиться нарада, на яку, як правило, запрошуються ті фахівці, думка яких керівнику не зовсім зрозуміла. Експерти обирають своє рішення відповідно до індивідуальних уподобань. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з наступних принципів:

- більшість голосів;

- обирається рішення, яке має найбільшу кількість прихильників;

Процес прийняття рішення є креативним, творчим процесом в діяльності підприємства. З метою прийняття раціонального рішення особа, яка приймає рішення, повинна відповісти на такі питання.

1. Кого це хвилює? Слід визначити, хто дійсно хоче брати участь у ухваленні рішення.
2. Хто має знання? Слід визначити хто має досвід, необхідний для прийняття найкращого рішення.
3. Хто має брати участь? Слід подумати про тих, чия співпраця вам потрібна у прийнятті будь-яких рішень.
4. Скільки людей коштує залучити?

Висновки. Отже, процес прийняття рішення – це мистецтво управління будь-яким підприємством. Методика прийняття рішення – це заснована на об'єктивних законах управління та організації праці сукупність способів та методів розумової діяльності при розробці, прийнятті та реалізації управлінського рішення.

Ефективність прийнятого рішення залежить від методів його прийняття. Який метод обрати залежатиме від: складності ситуації, наявності суб'єктивних та об'єктивних факторів, особи, яка приймає рішення та інших факторів. При цьому для обґрунтування рішення слід комплексне використання будь-якого методу. Це визначається наявністю формальних та неформальних факторів, які чинять вплив на ситуацію.

1. Бондарчук Н.В. Васільєва Л.М., Бондарчук О.П. Методи і моделі прийняття рішень в аналізі і аудиті. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, Дніпропетровськ «Вид-во Свідлер А.Л.», 2010. 232с.
2. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 117-122
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К. 2015. 420 с.
4. Галіцин В.К., Суслов О.П., Самченко Н.К. Методологія дослідження і формування управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №2(36). С. 184-190
5. Лисенко В.В., Кондратюк Н.В., Пронська В.В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 149-154.
6. Малукіна А.О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень а підприємстві. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2014. №4(24). С. 123-128
7. Обиденнова Т.С., Гусаров О.О., Антипцева О.Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 2(70). С. 153-157
8. Овдіюк О.М., Левківська Л.М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75 -81

References

1. Bondarchuk, N.V. Vasil'eva, L.M., and O.P. Bondarchuk. *Methods and models of taking decisions in analysis and auditing*. Dnipropetrovsk, View of Svidler A.L., 2010.
2. Breus, S.V., and Ye.O. Semchenko. "Methods and models for accepting management decisions." *Ekonomka ta Upravlinnja Pidpriemstvami*, vol. 24, 2018, pp.117-122.
3. Vasilenko, V.A. *Theory and practice of developing management solutions: a basic guide*. Kyiv, 2015.
4. Galitsin, V.K., Suslov, O.P., and N.K.Samchenko "Methodology for the development and formulation of management solutions." *Ekonomka ta Upravlinnja Pidpriemstvami*, no. 2 (36), 2018, pp.184-190.
5. Lysenko, V.V., Kondratyuk, N.V., and V.V.Pronska. "Management solution is the key component of the management model for organizing." *Infrastruktura Rinku*, vol 32, 2019, pp. 149-154.
6. Malyukina, A.O. "Analysis of the process of accepting management decisions in enterprises." *Naukovy Visnik CHDIEU*, no. 4 (24), 2014, pp.123-128.
7. Obidenнова, T.S., Gusarov, O.O., and O.Yu. Antiptseva. "Methods of taking managerial decisions in the minds of breaking up, ensuring that the functioning of the information security system and management." *Economika ta Upravlinnja Pidpriemstvami*, vol. 2 (70), 2019, pp.153-157.
8. Ovdyyuk, O.M., and L.M. Levkivska. "Methodological foundations of management solutions as a tool for effective management of enterprises." *Economika APK*, no. 1, 2020, pp.75 -81.