

УДК 657:65.012.32

Резнікова О. С.

Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Південний філіал «Кримський агротехнологічний університет»

## КЛАСИФІКАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНТРОЛІНГУ

Внаслідок складності і різноманітності процесу прийняття рішень існує безліч підходів до його вивчення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** класифікація підходів, прийняття рішень, контролінг, запрограмовані рішення, незапрограмовані рішення, раціоналізація процесу прийняття управлінських рішень.

**Постановка проблеми.** Процес прийняття рішень – циклічна послідовність дій суб'єкта управління, які спрямовані на вирішення проблем організації і складаються з аналізу ситуації, генерації альтернатив, виборі з них найкращої та її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблема дослідження системи контролінгу на підприємстві, а також рекомендацій для прийняття рішень займаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Данилочкіна Н.Г. [1], Карданская Н.Л. [2], Карминский А.М. [3], Орлов А.И. [4], Эддоус М., Стэнсфилд Р. [5], Хан Д. [6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Одним з основних завдань системи контролінгу на підприємстві є вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Для того, щоб сформувані такі рекомендації, треба насамперед проаналізувати весь процес прийняття рішень – з яких етапів він складається, коли і яка інформація потрібно керівникові, які найбільш розповсюджені помилки, яких варто остерігатися.

**Ціль дослідження.** Відомо, що виконання кожної з функцій керування змушує керівника вирішувати ряд специфічних завдань, найбільш типовими з яких є:

- аналіз змін у зовнішньому оточенні і їхній вплив на майбутнє підприємства;
- вироблення стратегії і тактики досягнення поставлених цілей;
- удосконалення структури діяльності підприємства;
- виділення кола завдань, вирішення яких на кожному рівні підприємства варто довіряти людям (керівникам);
- з'ясування недоліків і потреб підлеглих;
- аналіз причин росту задоволеності чи незадоволеності роботою в підлеглих;
- установлення періодичності оцінки результатів;
- з'ясування причин відставання і внесення коректив для оптимального досягнення поставлених цілей та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Всі управлінські рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані й незапрограмовані. Кожна з цих груп пред'являє свої особливі вимоги до контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Запрограмовані рішення приймають у стандартних ситуаціях відповідно до готових процедур, традицій, звичок. Запрограмовані рішення можуть бути простими, прийнятими «з ходу», і складними, що потребують ретельної проробки. Прикладами запрограмованих рішень можуть служити рішення про покупку матеріалів, про ве-

личину зарплати для нового співробітника й ін. Відповідно і система контролінгу орієнтується на стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критеріїв прийняття запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур, що чітко описують дії в подібних ситуаціях.

Незапрограмовані рішення приймають у нестандартних, слабо структурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних проблем. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів та ін. Для незапрограмованих рішень не існує і не може існувати готового алгоритму. Тому контролінг тут має дослідницький, творчий характер; вихідна інформація, надаючи системою контролінгу для прийняття незапрограмованих управлінських рішень, а також самі критерії прийняття таких рішень завжди орієнтуються на специфіку конкретної задачі.

Рішення можна класифікувати не тільки за ступенем стандартизації, але й залежно від рівня визначеності в навколишньому середовищі:

- ситуація визначеності: керівник точно знає всі можливі варіанти дій і результат використання кожного варіанта (приклад – вкладення вільних коштів у твердопроцентні цінні папери);
- ситуація ризику: керівник не знає точного результату, але знає імовірність кожного результату (приклад – рішення страхової компанії про встановлення страхової премії на такому рівні, що здатний забезпечити покриття можливих збитків і принести компанії прибуток);
- ситуація невизначеності: керівник не має точної інформації про результати і не може навіть оцінити імовірності можливих результатів (приклад – рішення про здійснення нового наукоміського проекту).

В умовах ризику контролінг повинен оцінювати не тільки ефект від кожного можливого варіанта дій, але й імовірність одержання цього ефекту, тому в умовах ризику контролінг має користатися апаратом теорії імовірностей і математичної статистики. Крім того, відношення керівника до ризику ніколи не буває нейтральним: хтось схильний ризикувати, хтось хоче застрахуватися від будь-яких несподіванок. Звичайно люди негативно відносяться до ризику, тобто готові на ризик тільки в обмін на додаткову вигоду – про це не можна забувати при зборі вихідної інформації і розробці критеріїв прийняття управлінських рішень. Тому контролінг як система підтримки прийняття управлінських рішень повинен враховувати ризикові переваги, що залежать від безлічі факторів, таких, як стратегія підприємства, особистість керівника, фінансове становище підприємства та ін. Завдання контролінгу ще більш ускладнюються в

умовах невизначеності: треба робити виправлення на неповноту інформації.

Отже, внаслідок складності й розмаїтості процесу прийняття рішень існує безліч підходів до його вивчення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Всі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття економічних рішень можна умовно подати у вигляді точок, розташованих на прямій між двома полюсами: з одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, з іншого – абсолютна ірраціональність, сильний акцент на соціальні чи психологічні категорії.

Процес ухвалення рішення з позицій класичного підходу виглядає так:

- виявлення проблеми;
- визначення мети і вибір критеріїв; установлення значущості критеріїв;
- вибір можливих альтернатив;
- оцінка альтернатив за обраним критерієм;
- вибір найкращої альтернативи.

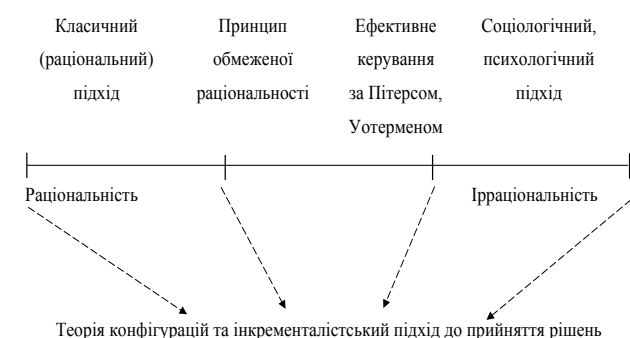


Рис. 1. Класифікація підходів до прийняття рішень

Основні постулати класичного (раціонального) підходу

1. Ухвалення рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення заздалегідь відомої мети.

2. Існує стійка повна і несуперечлива система переваг, що робить вибір між альтернативами однозначним.

3. Усі доступні альтернативи відомі (тобто має місце ситуація визначеності або відомий повний спектр подій і їхньої імовірності).

4. Складність процедури ухвалення рішення не принципова: головне – досягнення правильного результату.

Роль контролінгу при раціональному підході полягає в наданні максимально повної і точної кількісної інформації, розрахунку показників, надходження оптимуму.

Усередині раціонального підходу існує *кілька теорій*, що пояснюють прийняття управлінських рішень: розробка стратегії (*SWOT-аналіз*), планування стратегії (за Ансофом), позиціонування (за Портером).

Найбільш проста з цих теорій – розробка (*design*) стратегії – була запропонована в 50-х роках в перших роботах з стратегічного менеджменту. Відповідно до цієї теорії прийняття управлінських рішень – контрольований, свідомий, а не інтуїтивний процес (при цьому модель ухвалення управлінського рішення є простою і слабко формалізованою. Готових рецептів, на думку прихильників цієї теорії, не існує: кожне рішення приймають з урахуванням специфіки конкретного

ситуації. Практичний додаток цієї теорії – широко використовувана в системі контролінгу методика *SWOT-аналізу*: на основі аналізу зовнішнього середовища (можливості й небезпеки) визначають ключові фактори успіху, на основі аналізу внутрішнього середовища оцінюють сильні й слабкі сторони власного підприємства, а управлінське рішення – результат синтезу цих складових.

Логічним продовженням теорії розробки стратегії стала теорія планування стратегії, що розглядає прийняття управлінських рішень з позицій системного аналізу, кібернетики, дослідження операцій. Яскравим представником цієї школи став Ансофф. Відповідно до теорії планування стратегії прийняття управлінських рішень повинно бути контрольованим свідомим і формалізованим процесом, у ході якого застосовуються методи системного аналізу, розраховуються спеціальні комплексні показники (такі як комплексний показник конкурентного статусу підприємства і т. д.). Результатом цього процесу є готове стратегічне рішення, що потім втілюється в плани, програми, бюджети. У рамках цієї теорії контролінг займається, по-перше, проектуванням («конструюванням») самої процедури прийняття управлінських рішень на конкретному підприємстві і т. д., по-друге, розрахунком показників, що характеризують позитивні чи негативні сторони кожного варіанта управлінського рішення і, по-третє, пошуком оптимального рішення.

На початку 80-х років стала популярною теорія позиціонування, основна ідея якої полягає в існуванні готової, єдиної для всіх матриці стандартних ситуацій і стандартних рішень, а завданням керівника є вибір «потрібної клітинки», «обчислення» єдиного правильного рішення. Практичними додатками цієї теорії є матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця «продукт-ринок» та ін. Завданням контролінгу в рамках цієї теорії є головним чином оптимізація – «обчислення» управлінського рішення.

Постулати принципу обмеженої раціональності, за Г. Саймоном, ґрунтуються на тому, що «абсолютної раціональності» не буває:

1. Наявна в менеджера інформація про природу проблеми і можливі варіанти її вирішення свідомо неадекватна. Одержати більш точну і повну інформацію неможливо (звичайно через відсутність грошей чи часу). Значна частина наявної інформації нерелевантна, тому використання дуже спрощених моделей дійсності цілком виправдане.

2. Наявна інформація сприймається перекручено. Людська пам'ять здатна утримувати лише обмежений обсяг інформації. Здатність людського розуму до правильного вибору оптимального варіанта дій теж обмежена.

3. Менеджер прагне не до максимального, а до задовільного результату.

Йому можуть бути відомі не всі альтернативи: досить, щоб він був обізнаний хоча б з одним прийнятним варіантом.

Процес прийняття рішень відповідно до принципу обмеженої раціональності виглядає так:

- виявлення потреби;
- визначення мети і формування набору критеріїв, що характеризують мінімально прийнятний варіант;
- пошук альтернатив (як правило, він проводиться в обмеженій добре знайомій області; набір розглянутих альтернатив свідомо неповний);
- вибір варіанта, що забезпечує прийнятний результат.

Відповідно до принципу обмеженої раціональності основне завдання контролінгу – раціоналізація процесу прийняття управлінських рішень на основі використання методів прийняття рішень в умовах невизначеності. Головна відмінність цього підходу від попереднього (класичного раціонального) полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, що характеризують прийнятні варіанти.

Постулати принципу ефективного керування за Пітерсом і Уотерменом ґрунтуються на тому, що зайва раціональність сковує інновації, приводить до переоцінки значущості фінансів, не враховує нееконімічні цілі підприємства, тому керівник повинен:

- виявляти гнучкість;
- робити всі одразу;
- експериментувати;
- діяти з високою швидкістю;
- використовувати слабоформалізовані системи.

Соціологічний і психологічний підходи базуються на впливі свідомості людини і людських відносин на процес прийняття рішень.

Соціологи вивчають процес прийняття рішень як процес групової взаємодії. У рамках соціологічного підходу існують три основні групи теорій, що описують прийняття управлінських рішень: теорії політичної взаємодії, колективного навчання, корпоративної культури.

Теорія політичної взаємодії вивчає процес прийняття управлінських рішень з погляду балансу

сил і інтересів різних груп усередині колективу підприємства і в зовнішньому середовищі. Саме управлінське рішення розглядається насамперед як політичний крок, спрямований на зміцнення позицій визначеної групи.

Теорія колективного навчання підкреслює, що складність і динамічний характер внутрішнього і зовнішнього середовищ будь-якого підприємства в поєднанні з недоліком інформації і досвіду перетворюють процес прийняття управлінських рішень у процес безупинного навчання для керівника і всього колективу підприємства. Таким чином, чіткої межі між ухваленням управлінського рішення і його реалізацією не існує: обидва процеси взаємозалежні, взаємообумовлені і протікають одночасно.

**Висновки і пропозиції.** Процес прийняття рішень може відбуватися як в індивідуальній, так і в колективній свідомості всього підприємства, двигуном його можуть стати особистість керівника, організаційна культура чи зовнішнє середовище.

Рішення можуть набувати форму перспективних або формалізованих планів, моделей поведінки, політичних інтриг, вибору позиції на ринку – все визначається контекстом конкретної ситуації, причому сам цей контекст змінюється за визначеними законами у відповідності зі зміною стадії життєвого циклу. Правильною може бути кожна із розглянутих теорій, а вибір конкретного пояснення в кожному випадку визначається сукупністю різних факторів.

#### Список літератури:

1. Данилочкіна Н. Г. Контролінг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананьина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкіна и др. – ЮНИТИ, 2002. – 149 с.
2. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. Л. Карданская. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 288 с.
3. Карминский А. М. Контролінг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
4. Орлов А. И. Эконометрическая поддержка контроллинга / А. И. Орлов // Контролінг. – 2002. – № 1. – 19 с.
5. Эддоус М., Стэнфилд Р. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнфилд. – М. : Аудит, 1997. – 590 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с немец./ Д. Хан. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

#### Резникова О. С.

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины  
Южный филиал «Крымский агротехнологический университет»

### КЛАССИФИКАЦИЯ ПОДХОДОВ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОНТРОЛЛИНГЕ

#### Резюме

Вследствие сложности и разнообразия процесса принятия решений существует большое количество подходов его изучения. В зависимости от того, какой подход используется, изменяется и роль контроллинга как системы поддержки принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** классификация подходов, принятия решений, контролінг, запрограммированные решения, незапрограммированные решения, рационализация процесса принятия управленческих решений.

#### Reznikova O. S.

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
Southern branch «Crimean Agro-Technological University»

### CLASSIFICATION APPROACHES TO DECISION-DECISIONS IN CONTROLLING

#### Summary

Because of the complexity and diversity of the decision making process, there are many approaches to study it. Depending on what kind of campaign is used, changed, and the role of controlling a system of decision-making.

**Key words:** classification approaches, decision-making, controlling programmed solutions, non-programmed solutions, streamlining the process of decision-making.