

вложить средства в развитие регионов кластерной локализации, обеспечить достаточную законодательную базу, а также снабдить отечественные предприятия необходимой информационной поддержкой для развития кластерных образований.

#### Источники и литература:

1. Стратегия экономического и социального развития Автономной Республики Крым на 2011-2020 годы : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ark.gov.ua/blog/2010/12/15/strategiya-ekonomicheskogo-i-socialnogo-razvitiya-avtonomnoj-respubliki-krym-na-2011-2020-gody/>
2. Porter M. The Competitive Advantage of Nations = Конкурентные преимущества стран / М. Porter. – N. Y.: Free Press, 1990; Портер М. Э. Международная конкуренция / М. Э. Портер; пер. с англ. под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М., СПб., К. : Вильямс, 2006. – С. 602.
4. Щербинина А. О. Кластер как форма кооперации рыночных агентов: вопросы теории и методологии : автореф. дисс. / А. О. Щербинина. – СПб. : 2009. – 159 с.
5. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в северных субъектах Российской Федерации : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru).
6. Руднева П. С. Опыт создания структурных кластеров в развитых странах : [Электронный ресурс] / П. С. Руднева // Экономика региона. – 2007. – № 18. – Ч. 2 (декабрь). – Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru>.
7. Самохвалов П. А. Создание и функционирование кластеров в региональной экономике : [Электронный ресурс] / П. А. Самохвалов // Современные научные исследования и инновации. – 2011. – Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2011/09/2836>.
8. Ларионова Н. А. Кластерный подход в управлении конкурентоспособностью региона / Н. А. Ларионова // Экон. вестник Ростовского гос. ун-та. – Ростов н/Д., 2007. – № 1.4.2.

**Высочина М.В.**

**УДК 65.012**

### **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Управленческие решения имеют сложную, недостаточно исследованную природу, являются предметом исследований теории управления, кибернетики, психологии, психофизиологии, праксиологии и т.д. Современные исследования, проводимые в этой сфере, касаются анализа общей ситуации, сложившуюся в настоящее время в области принятия управленческого решения, выявления объективных закономерностей процессов принятия решений, закономерностей интеллектуальной деятельности человека, специфики ее организации и самоорганизации, сознательной мобилизации психофизиологических резервов организма и т.п. Главным в теории принятия решений является разработка практических рекомендаций руководителям, принимающим решения. Результативность управления вообще и управленческих решений, в частности, связана с комплексным использованием множества обстоятельств, в том числе во многом зависит и от процедуры принятия управленческих решений, порядка и условий их практической реализации. Поэтому столь важны методологические основы при разработке и принятии решений.

Сложность управленческих задач продолжает возрастать, что обуславливает потребность в постоянном развитии и совершенствовании методологических положений, методов и методических рекомендаций. Научная обоснованность решений, их оптимальность зависят, с одной стороны, от степени совершенства методов, используемых в процессе выработки и реализации решений, с другой – от уровня знаний и владения персоналом управления комплексом методов. В связи с этим интерес представляют: общая характеристика всей совокупности научных методов, используемых в процессе принятия решений; определение предпочтительной области использования некоторой группы методов (отдельного метода) в зависимости от типа решения; условия, в которых принимаются решения.

Проблемам научной обоснованности управленческих решений посвящены работы многих отечественных и зарубежных исследователей, среди которых наибольший интерес представляют труды Г. А. Черноморова [1], В. В. Розена [2], С. Л. Блюмина и И. А. Шуйкова [3], М. Эддоуса и Р. Стэнсфила [4], И. Г. Черноуцко [5], А. Н. Борисова, Э. Р. Вилюмса и Л. Я. Сукура [6], В. Н. Эйтингона, М. А. Кравца и Н. П. Панкратовой [7], В. М. Колпакова [8]. Исследование проблем принятия эффективных управленческих решений осуществляется в рамках научно-исследовательской работы кафедры менеджмента Национальной академии природоохранного и курортного строительства.

Цель статьи – классифицировать методы принятия управленческих решений по этапам процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1) обосновать необходимость классификации методов принятия управленческих решений по этапам процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений на основе результатов анализа существующих подходов к классификации;

2) дать характеристику процессу разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Управленческое решение – центральное звено управленческого цикла, продукт анализа, прогнозирования, обоснования, оптимизации и выбора альтернативы, выполненных на основе переработки информации лицом, принимающим решение. В основе принятия и реализации эффективного управленческого решения лежит обоснованный выбор того или иного метода. В научной литературе встречается большое количество признаков, по которым осуществляется классификация методов принятия управленческих решений. Так, Г. А. Черноморов [1] классифицирует методы принятия решений в зависимости от основных типов решаемых задач, а именно: задачи принятия решений с детерминированными параметрами, задачи принятия решений в условиях риска, задачи принятия решений в условиях неопределенности, задачи принятия решений в конфликтных ситуациях. Согласно этому же классификационному признаку рассматривает математические методы принятия решений и В. В. Розен [2].

Согласно С. Л. Блюмину и И. А. Шуйкову [3] метод принятия решений выбирается в зависимости от модели задачи: множество допустимых альтернатив, множество критериев оценки степени достижения поставленных целей, множество шкал измерения по критериям, отображение множества допустимых альтернатив в множестве критериальных оценок, система предпочтений решающего элемента, решающее правило, отражающее систему предпочтений.

М. Эдлоус и Р. Стенсфилд [4] классифицируют методы в зависимости от условий, в которых принимается решение: методы принятия решений в условиях определенности, в условиях риска и в условиях неопределенности. Согласно этому же классификационному критерию рассмотрены методы принятия решений и в работе И. Г. Черноруцкого [5].

А. Н. Борисов, Э. Р. Вилломс и Л. Я. Сукур [6] классифицируют методы принятия решений в условиях неопределенности в зависимости от содержания экспертной информации и типа получаемой информации.

В работе [7] предложена классификация методов по степени их формализации (неформализованные, формализованные и комбинированные). Критерием отнесения к той или иной группе является использование количественных методов обработки информации.

Указанные подходы к классификации методов несомненно являются важными с методологической точки зрения и позволяют практикам ориентироваться в их множестве, однако сложность процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений, особенно в условиях неопределенности, обуславливает необходимость классификации методов по этапам этого процесса.

Интересным в этом отношении представляется классификационный подход В. М. Колпакова [8], который в своей работе акцентирует внимание на методах, используемых в деятельности управленцев при принятии и обосновании управленческих решений. Ученый выделяет методы управления и методы труда. Первая категория методов делится на методы управления персоналом управления при разработке и принятии решений и на методы управления персоналом организации при реализации управленческих решений. Классификация методов труда основана на делении их по способу мыслительной деятельности человека: эмпирический и аксиоматический (аналитический) способы мышления (на основе приобретенного личного и общественного опыта и освоенных навыков), а также диалектический способ, требующий творческой (эвристической) деятельности. Такой подход содержит в себе элементы процессного подхода, что по мнению автора является положительным моментом для практиков при выборе конкретных методов. Однако при этом В. М. Колпаков не конкретизирует методы по этапам процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения. Эту проблему автор попытается решить посредством изучения процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений [9].

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой. Тем не менее имеется общее характерное, для любого процесса принятия решений, где бы он не осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации. На рис. 1 приведена схема процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

На подготовительном этапе проводится сбор и анализ информации о ситуации с целью прогнозирования тенденций ее развития и формулирования проблемной ситуации. Четкое формулирование проблемы позволяет сформулировать цели. На втором этапе – этапе разработки решения – лицо, принимающее решение (ЛПР), формулирует задачи, которые следует решить для разрешения проблемной ситуации и достижения поставленных целей. На этом этапе осуществляется разработка либо выбор модели и метода решения, выработка альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации. Каждая из сформулированных альтернатив принятия решения имеет свои последствия, которые следует определить. Кроме того, для реализации альтернатив необходимы соответствующие ресурсы (материальные, человеческие, информационные, финансовые, временные и др.), наличие которых следует сопоставить с требуемым их объемом для реализации альтернативных вариантов решений. Другими словами, необходимо оценить реализуемость каждой из сформулированных альтернатив решения. Выбор наилучшего с точки зрения ЛПР варианта решения осуществляется на основе определенных критериев, которые следует сформулировать на этом же этапе – этапе разработки решения.

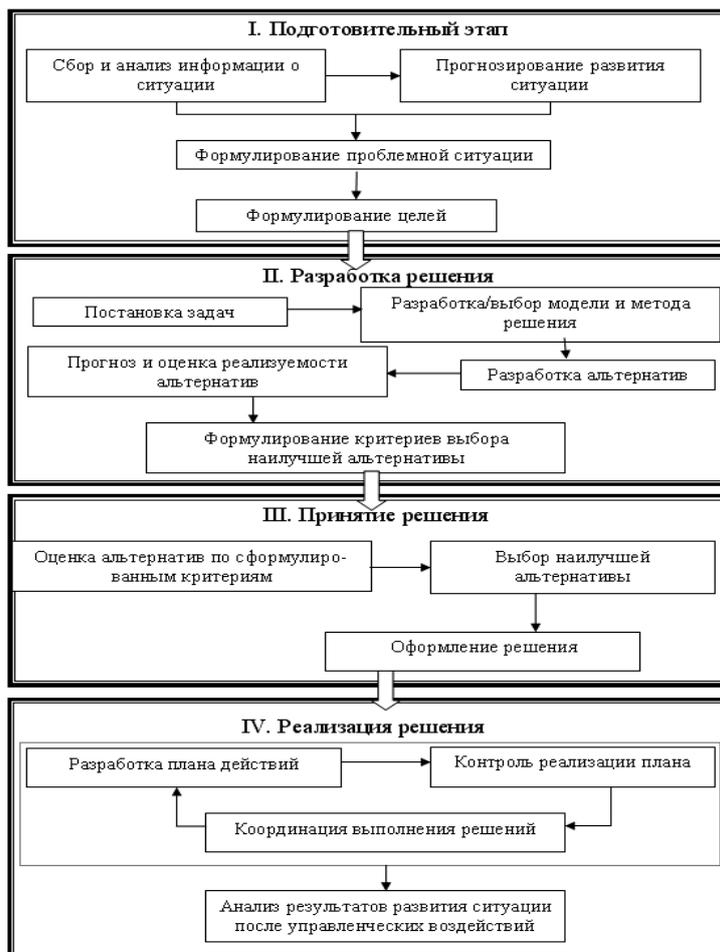


Рис. 1. Схема процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения [9].

Третий этап – этап принятия решения – предполагает оценку и выбор наилучшей альтернативы с точки зрения сформулированных ранее критериев. Принятое решение необходимо соответствующим образом оформить.

Реализация управленческого решения начинается с разработки плана соответствующих действий, в котором определяют необходимые ресурсы, сроки выполнения конкретных операций, исполнители, планируемая эффективность. Особое внимание при реализации запланированных мероприятий должно быть уделено организации и осуществлению контроля с целью своевременного реагирования на возможные изменения в плановых показателях выбранного варианта решения.

Любое управленческое решение необходимо оценить с точки зрения его эффективности. Для этого анализируется ситуация после управленческих воздействий. Такой анализ должен определить слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации; дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате происшедших изменений; дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей. Если результаты анализа заставляют серьезно задуматься о возможном развитии ситуации и возникают сомнения в правильности поставленных целей, то возможно переосмысление и изменение стратегии организации.

Все этапы процесса разработки, принятия и реализации решения осуществляются по итеративным процедурам, соединены связями, образующими также своего рода последовательность. Обычно при неудаче на каком-то шаге ЛПР сначала возвращается к предыдущему этапу и совершает «малый цикл». При повторной неудаче циклы захватывают все большую цепочку предшествующих этапов, пока не будет получен удовлетворительный результат. Разумеется, если анализ сразу показывает причину «сбоя», нет нужды методом проб и ошибок идти по все расширяющимся циклам. Тогда можно сразу обратиться к соответствующему этапу, например: собрать дополнительные данные, пересмотреть структуру проблемной ситуации и т. д.

Рассмотрение процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений по этапам, а также изучение научной литературы позволило использовать процессный подход к классификации методов принятия и реализации управленческих решений (табл. 1). Предложенная классификация методов разработки, принятия и реализации решений охватывает все области деятельности лиц, принимающих решения, и персонала управления. Это позволяет выбирать их при решении различных задач и проводить их дальнейшее исследование. Таким образом, при принятии управленческих решений руководитель предприятия должен не только полагаться на свой опыт и интуицию, но и обращаться к хорошо

разработанным в настоящее время методам, позволяющим корректно выбирать и осуществлять наиболее лучшие альтернативы из имеющихся.

#### Выводы.

1. Дана характеристика сложному процессу разработки, принятия и реализации управленческих решений в организации и обоснована необходимость рассмотрения процессного подхода к классификации методов разработки управленческих решений.

**Таблица 1.** Классификация методов разработки, принятия и реализации управленческого решения: процессный подход.

Этап процесса	Стадия этапа процесса	Методы
1. Подготовительный	Сбор и анализ информации о ситуации	Рассуждение, рефлексии, анализ, синтез. Опрос. Наблюдение. Эксперимент. Анализ вторичной информации.
	Прогнозирование развития ситуации	Эвристическое прогнозирование. Методы экстраполяции. Спектральный анализ. Факторный анализ. Опросы экспертов. Методы анализа временных рядов. Прогнозирование по аналогии. Качественные методы прогнозирования («корни травы», исследование рынка, групповое согласие, метод Дельфи и т.д.). Моделирование.
	Формулирование проблемной ситуации	Метод ключевых вопросов. Причинно-следственные цепи. Причинно-следственные диаграммы. Диаграмма Парето. Граф проблем. Методы экономического анализа (метод анализа абсолютных, относительных и средних величин; метод сравнения; метод группировок; индексный метод; метод цепных подстановок; балансовый метод). Функционально-стоимостной анализ
	Формулирование целей	Дерево целей. SWOT-анализ. Ранжирование. Опрос экспертов.
2. Разработка решения	Разработка альтернатив	Эмпирические методы. Методы комбинаторики. Метод морфологических таблиц. Дерево решений. Групповые методы (метод «мозговой атаки», метод ключевых вопросов, метод свободных ассоциаций, метод инверсии, метод личной аналогии, метод синектики, метод 635, метод Дельфи, метод целевых обсуждений, метод инвентаризации «узких мест», интегральный метод «Метра», метод Гордона, метод «конференция идей»)
	Прогноз и оценка реализуемости альтернатив	Граф связей. Метод сценариев. Теория вероятности. Методы математической статистики. Методы оценки рисков (анализ чувствительности, точка безубыточности, метод корректировки параметров проекта, метод анализа целесообразности затрат). Методы снижения неопределенности (методы аналогий и распознавания образов, нелинейные динамические модели, нечеткая логика, методы теории игр)
	Формулирование критериев выбора наилучшей альтернативы	Сортировка. Парное сравнение. Ранжирование. Балльное оценивание. Метод выделения главного критерия. Методы построения интегрального критерия (аддитивная свертка, мультипликативная свертка, вычисление обобщенной метрики).
3. Принятие решения	Оценка альтернатив по сформулированным критериям	Методы элементарной математики. Методы исследования операций. Бутстрэпнинг. Лексикографический метод. Метод «смещенного идеала». Методы математической статистики. Методы теории игр. Дерево решений. Метод анализа иерархий.
	Выбор наилучшей альтернативы	Деловые беседы. Деловые игры. Экспертные оценки. Методы математического программирования.
4. Реализация решения	Разработка плана действий	Планы-графики. График Ганта. Сетевой график. Матрица «срочность-важность». Выстраивание приоритетов.
	Контроль реализации плана	Наблюдение, оценка, сравнение (сопоставление), выборка, группировка, математико-статистические методы, осмотр, опробование (тест), балльный метод, моделирование, аттестационные методы, требования, учет, метод ABC контроля, семантический метод, ранжирование, мониторинг удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон, аудит, опросы, анкетные листы, бенчмаркинг, балансовый метод, функционально-стоимостной анализ.
	Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий	Методы оценки эффективности полученных результатов.

2. Осуществлена классификация методов принятия управленческих решений по этапам процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.

#### Источники и литература:

1. Черноморов Г. А. Теория принятия решений : учеб. пособие / Г. А. Черноморов. – Новочеркасск : Юж.-Рос. гос. техн. ун-т; ред. журн. «Изн. вузов Электромеханика», 2002. – 276 с.
2. Розен В. В. Математические модели принятия решений в экономике : учеб. пособие / В. В. Розен. – М. : Книжный дом «Университет», Высшая школа, 2002. – 288 с.
3. Блюмин С. Л. Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности / С. Л. Блюмин, И. А. Шуйкова. – Липецк : ЛЭГИ, 2001. – 138 с.
4. Эддоус М. Методы принятия решений : учеб. пособие / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд; пер. с англ. под ред. член-корр. РАН И. И. Елисейевой. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
5. Черноуцкий И. Г. Методы принятия решений : учеб. пособие / И. Г. Черноуцкий. – СПб. : БХВ-Петербург, 2005. – 416 с.

6. Борисов А. Н. Диалоговые системы принятия решений на базе мини-ЭВМ: Информационное, математическое и программное обеспечение / А. Н. Борисов, Э. Р. Вилломс, Л. Я. Сукур. – Рига : Зинатне, 1986. – 195 с.
7. Эйтингон В. Н. Методы разработки и принятия решений в менеджменте : учеб.-метод. пособие / В. Н. Эйтингон, М. А. Кравец, Н. П. Панкратова. – Воронеж : Воронежский гос. ун-т, 2005. – 47 с.
8. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
9. Высочина М. В. Методы принятия и реализации решений в менеджменте : учеб. пособие / М. В. Высочина. – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2010. – 506 с.

**Глухова О.О.**

**УДК 330.322**

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІСТУ ВІДТВОРЮВАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

**Актуальність теми дослідження.** Останніми роками в Україні сформувалося територіальне середовище, що істотно відрізняється від історичних аналогів, із специфічним набором проблем, перш за все з позицій міжрегіональних протиріч і диспропорцій, гіпертрофії багатьох регіонів з відповідним хронічним депресивним станом, різкою і за рядом показників такою, що посилюється, нерівномірністю економічного стану.

У цих умовах обґрунтування і формування регіональної політики, направленої на стійкий і ефективний соціально-економічний розвиток територій, ускладнюється багатократним розшаруванням суб'єктів за відтворювальним, перш за все фінансово-інвестиційним потенціалом, результативністю економічної діяльності, рівнем життя населення. Тому реалізація необхідних перспективних трансформацій регіональних економік повинна враховувати конкретні територіальні особливості організаційно-економічної і соціальної ситуації.

Слід зазначити, що джерелом саморуху і розвитку будь-якої економічної системи є діалектичні протиріччя, що виникають на етапах її функціонування, і відповідні диспропорції, як зовнішні (суспільства і природи, організацій і економічного середовища бізнесу), так і внутрішні, в рамках взаємодії протилежних сторін конкретного об'єкту (між виробництвом, що розвивається, і зростаючими потребами суспільства, між інтересами господарюючих суб'єктів тощо).

Відповідно до цього однією з рушійних сил економічного зростання в країні є пошук і реалізація напрямів вирішення назрілих протиріч, усунення або нівеляція наявних міжрегіональних диспропорцій (грошових доходів населення – з розрахунку на одну людину і з позицій розшарування населення; чисельності і долі населення з доходами нижче за прожитковий мінімум; інвестицій в основний капітал і капіталізації виробництва тощо) з відповідним збалансованим узгодженням структурних елементів тієї чи іншої економічної системи.

**Аналіз останніх досліджень.** В економічній літературі багато уваги приділяється вивченню категорії «економічне зростання», оскільки проблема забезпечення зростання завжди була визначальною в діяльності практиків і теоретиків з початку нового часу. Дослідженням займалися У. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Ж.Б. Сей, Л. Вальрас, А. Маршал, Дж.М. Кейнс, Й. Шумпетер. Спеціалізовану теорію економічного зростання, до якої доклали зусиль Солоу Р.М., Хікс Дж.Р., Кузнец С. та Левіс В.А. та ін. було розроблено у другій половині ХХ століття.

Різні аспекти щодо визначення джерел та факторів економічного зростання та розвитку були і залишаються предметом дослідження багатьох провідних зарубіжних і вітчизняних учених: І. Лукінова, В. Геєця, А. Чухно, А. Гальчинського, В. Дорогунцова, С. Кіреєва, А. Гриценко, Б. Кваснюка, Є. Гайдара, Д. Іноземцева, Л. Абалкіна, Б. Нурєва та інших.

Проте ускладнення динамічних процесів, характерних для сучасної економіки, вимагає від науковців фокусування на їх нових особливостях та якостях.

З метою уникнення кризисних явищ, усунення дисонансних тенденцій розвитку регіонів необхідний перехід до комплексної інвестиційно-споживчої парадигми, ідеологія якої полягає в спільному зростанні продуктової пропозиції (на основі збільшення поточних витрат та інвестиційних вкладень) і споживчого попиту, в рамках послідовного зростання бюджетної забезпеченості територій і грошових доходів населення, при випереджаючому зростанні продуктивності суспільної праці.

Сутнісною основою економічного зростання є двоєдиний відтворювальний процес. З одного боку, необхідне формування і збільшення потенціалу розвитку (у системі живої і минулої праці, з урахуванням спеціалізації), який визначається як відносно постійними чинниками, що в меншому ступені схильні до істотних трансформацій, так і фінансово-інвестиційним капіталом, що зазнає в динаміці і просторі значних і безперервних змін. З іншого боку, вкрай важливим є ефективне використання наявних об'єктивних можливостей на основі організаційно-економічного механізму функціонування територіальних економік.

**Мета даної статті:** розкрити зміст відтворювального процесу економічного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна теорія відтворення, що розглядає економічну динаміку через призму взаємозв'язків, визначає його зміст з різних, інколи альтернативних позицій, залежно від тих чи інших істотних характеристик: