

УДК 338.58:65.014

Жовковська Т. Т.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії
Тернопільського національного економічного університету*

Zhovkovskaya T. T.
*Ph.D., Associate Professor, Department of Economic Theory
Ternopil National Economic University*

МЕТОДОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ

Анотація. У статті визначено теоретичну сутність поняття «управлінське рішення», класифікацію, ознаки, процес формування, причини виникнення, формалізовано загальний алгоритм розроблення та прийняття управлінських рішень. Розглянуто методологію прийняття управлінських рішень у рамках рефлексивного підходу. Визначено загальні методи та прийоми реалізації управлінських рішень в умовах когнітивного конфлікту за рахунок здійснення рефлексивних впливів.

Ключові слова: підхід, управління, метод, рефлексивний вплив, управлінські рішення.

Вступ та постановка проблеми. Механізм підготовки та прийняття управлінських рішень є складовою частиною системи управління підприємством, що включає не тільки матеріальний аспект системи (засоби, методи, технології прийняття рішень), а й внутрішній (суб'єктивний) аспект, пов'язаний із тим, що до складу системи входять особи, що

приймають рішення, які наділені правом вибору та свободою волі. Цей аспект часто стає причиною багатьох конфліктів у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень із розв'язання проблемних ситуацій, в основі яких лежить не тільки матеріальний, а й когнітивний аспект, що формує свідому чи несвідому поведінку індивідуумів [19].

Тому нині, як і в останні роки, особлива увага науковців зосереджена на темі рефлексивного управління у контексті підготовки та прийняття управлінських рішень, що належить до дієвих технологій управління поведінкою вибору під час здійснення рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика дослідження рефлексивного управління отримала свій початок наприкінці 60-х років минулого століття у працях В. Лефевра. Пізніше питання управління поведінкою та вибором суб'єктів управління на основі рефлексивних впливів піднімалася у працях зарубіжних та вітчизняних учених. Проте донині окремі питання залишаються невіршеними, зокрема процес підготовки та прийняття управлінських рішень у рефлексивному управлінні, де практика набагато швидше випереджає теоретичне обґрунтування та дослідження.

Метою роботи є визначення теоретичної сутності поняття «управлінське рішення», проведення аналізу методології прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу.

Результати дослідження. Наукове поняття «управлінське рішення» виникло разом зі становленням менеджменту як окремої науки. Французький теоретик, практик менеджменту А. Файоль одним із перших сформував основний принцип ефективної реалізації управлінського рішення, під яким розумів одночасне використання основних функцій менеджменту:

- аналізу;
- планування;
- контролю;
- організації.

Вчений указував на необхідність використання широкого делегування повноважень під час підготовки та розроблення управлінських рішень, акцентував увагу на відповідальності кожного окремого працівника та колективу цілком за результати впровадження вибраного управлінського рішення. Пізніше ця думка була трансформована у відомі чотирнадцять принципів управління по А. Файолю, окремі елементи яких використовуються під час підготовки та ухвалення управлінських рішень.

Відомий американський математик та економіст російського походження, один із засновників концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф уважав, що ефективність прийняття управлінських рішень залежить від швидкості реалізації вибраного варіанту дій, допускаючи внесення необхідних змін у процесі виконання прийнятого рішення, що прискорить утілення наміченого в реальність [2].

Під час реалізації управлінських рішень керівництво підприємства повинно дотримуватися таких критеріїв:

- максимально використовувати свої сильні сторони;
- спробувати подолати слабкі сторони;
- скористатися сприятливими можливостями;
- захиститися від потенційних загроз [2].

Пізніше в радянські часи змістовне наповнення поняття «управлінське рішення» було зорієнтоване на економічний акцент. Так, А.І. Пашков трактував управлінське рішення як директивну основу управління, метою якої є підвищення економічної ефективності суспільного виробництва, що виходить із необхідності більш повного задоволення матеріальних і духовних потреб народу [3]. У цьому визначенні простежується нерозривність виробництва виключно з економічними показниками, які є сигналами результативності прийнятих управлінських рішень, що робить поняття звуженим та обмеженим.

Продовжував цю думку академік Т.С. Хачатуров, який уважав, що рішення у галузі управління повинні бути спрямовані на отримання максимальної економічної віддачі

у вигляді збільшення фізичного обсягу чистої продукції, загального обсягу національного доходу, зниження собівартості [4]. У цьому визначенні трохи ширше висвітлено прояв результативності підготовки та прийняття управлінських рішень, що знову ж таки в кінцевому підсумку позначається на підвищенні рівня екстенсивного виробництва.

Аналогічним за змістом є й визначення поняття «управлінське рішення» за Н.П. Лебединським, який доводив, що управлінське рішення – це важливий елемент управлінської системи, який покликаний служити зростанню показників ефективності виробництва, якими виступають прибуток і рентабельність [6].

Залежність від державного апарату в прийнятті управлінських рішень керівниками підприємств висвітлює у визначенні «управлінське рішення» А.М. Бірман, який уважав, що за умови, коли основна номенклатура виробів планується у натуральному вираженні, а ціна встановлюється державою, управлінські рішення керівництва підприємства повинні бути спрямовані на зростання прибутку, що означає в узагальненій грошовій формі підвищення ефективності суспільного виробництва [5]. Це визначення носить загальний зміст, без конкретизації складових елементів досліджуваного поняття, їх структури та взаємозв'язку.

Відхід від радянської ідеології позначився на змістовному розширенні поняття «управлінське рішення». Так, Д. Дерлоу дав даке трактування: управлінське рішення – це певна точка управління, за якої роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Початковим моментом визначають мить, коли виконують дію у конкретному напрямі, а іншу частину можливостей відкидають [7]. Чіткий відхід від звуженого взаємозв'язку між управлінським рішенням та економічними показниками, що було досліджено вище.

Схожа думка простежується у визначенні С.В. Цюцюри [8]. Автор характеризує управлінське рішення як результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації. У цьому визначенні вже простежуються основні складові компоненти управлінських рішень:

- спосіб дій;
 - наявність альтернатив;
 - можливість вибору з альтернатив;
 - мета підготовки та прийняття управлінського рішення;
 - адаптованість вибраного управлінського рішення до умов конкретної ситуації, що склалася;
 - особи, що приймають управлінські рішення.
- Продовжує думку С.В. Цюцюри Г.В. Осовська, яка під управлінським рішенням розуміє [9]:
- конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації;
 - вольовий акт вирішення проблемної ситуації;
 - конкретний вибір альтернативного варіанта з вирішення проблемної ситуації або вольовий акт має цільове спрямування;
 - результатом реалізації управлінського рішення є забезпечення досягнення певного результату.

Пов'язує процес підготовки та прийняття управлінських рішень з творчим актом А.В. Василенко в роботі [10], де автором запропоновано таке визначення: управлінське рішення – це загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника. У цьому визначенні простежується думка, що була закладена А. Файолем, про відповідальність кожного окремого працівника та колективу цілком за результат впровадження вибраних управлінських рішень.

Аналогічне визначення можна знайти і в дослідженні О.М. Олійниченко [11], де автором вказано, що управлінське рішення – це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети.

Обмежуючи лише колом посадових інструкцій та положень, надає визначення управлінського рішення З.В. Пушкар, яка під управлінським рішенням пропонує розуміти дію менеджера, яка передбачає вибір альтернативного варіанта рішення, що не виходить за межі його посадових компетенцій та повноважень, для досягнення стратегічних цілей організації [12]. Не заперечуючи наданої авторкою конкретизації визначення, основним його обмеженням є відсутність гнучкості між посадовими особами в разі прийняття колективних рішень.

Цікавими визначеннями поняття «управлінське рішення» є дослідження праць російських учених. Так, В.С. Юкаєва стверджує, що управлінське рішення являє собою творчий акт суб'єкта управління (індивідуального або групового особи), що визначає програму діяльності підприємства щодо ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан [13]. У цьому визначенні простежується масштабність очікуваного результату від процесу підготовки та прийняття управлінських рішень стосовно планів розвитку підприємства та засобів їх досягнення на основі проведення ретроспективного аналізу результативності прийнятих рішень у минулих періодах.

Справедливо розділяє зміст поняття «управлінське рішення» на процес та результат Б.М. Рапопорт [14]. Автор трактує поняття «управлінське рішення» як процес, як результат конкретного вибору і як підсумок вибору. Як процес рішення розглядається у рамках певного періоду часу, протягом якого воно розробляється, приймається і втілюється в життя, будучи певним управлінським актом, що базується на обліку різних варіантів суміжних цілей. Термін «управлінське рішення» є результатом вибору менеджментом з усієї сукупності наявних можливостей конкретного варіанту дій, що являє собою керівництво для колективу. У цьому визначенні простежується аналогія з визначеннями українських учених щодо різноманітності альтернатив вибору.

Через упровадження певного алгоритму дій А.О. Мальковская і Ю.В. Соловйова визначають реалізацію рішень як сукупність управлінських дій, спрямованих на:

- збір інформації про хід виконання запланованих заходів;
- порівняння результатів із контрольними параметрами;
- оцінку результатів і наслідків;
- коригування планових заходів;
- іноді на відмову від прийнятого рішення у ситуації, що змінилася, тобто організаційно-практичні, правові, технологічні заходи щодо реалізації рішень [15].

На нашу думку, не заперечуючи цінності даного визначення, за змістом воно суміжне з визначенням контролю як функції управління, що робить його обмеженим та неповним.

Е.А. Уткін уважає, що розроблення управлінських рішень як цілісний процес розширює сферу господарської діяльності підприємства за допомогою [16]:

- останніх досягнень науково-технічного прогресу;
- необмежених варіантів мобілізації та маневрування фінансовими ресурсами на основі новітніх засобів зв'язку і комунікацій;
- трансформації у світовій управлінській вектор, здатний надати імпульс подальшому розвитку світової економічної системи.

Це визначення носить загальний, неконкретизований характер, за змістом дане тлумачення поняття «управлінське рішення» може бути використано для інших економічних категорій: розвиток, забезпечення, модернізація та ін.

М.А. Федотова стверджує, що в сучасних умовах основні управлінські дії щодо прийняття та реалізації управлінських рішень є невід'ємними елементами, які взаємопов'язані і взаємозалежні, формують у процесі своєї взаємодії управлінську цілісність усього процесу управління незалежно від організаційного рівня [18]. Процес прийняття рішень об'єднує динаміку і послідовність дій, трансформуючи умови, що склалися і моделі економічного функціонування. У цьому визначенні авторка майже ототожнює процес управління та визначення поняття «управлінське рішення», роблячи його несамоцілісним.

Досить широкого змісту набуло визначення поняття «управлінське рішення», надане Е.В. Ксенчук і М.К. Кияною, які управлінське рішення формулюють як [17]:

- продукт управлінської праці;
- організаційну реакцію на виниклу проблему;
- вибір певного курсу дій із можливих варіантів;
- вибір попередньо осмисленої мети, засобів і методів її досягнення;
- вибір способу дій, що гарантує позитивний результат тієї чи іншої операції.

За даним визначенням поняття «управлінське рішення» може бути адаптованим до будь-якого спектру управлінської діяльності, що робить його універсальним.

Таким чином, до основних ознак управлінського рішення можна віднести:

- можливість вибору з множини альтернативних варіантів;
- наявність мети;
- необхідність підготовки та прийняття рішення уповноваженою особою.

У загальному виді процес прийняття управлінського рішення має такий вигляд:

- визначення та постановка управлінського завдання на поточний момент чи момент у майбутньому;
- пошук можливих альтернатив вирішення поставлених завдань;
- порівняння та оцінка найбільш вигідних альтернативних управлінських рішень із наявних;
- здійснення вибору вибраного управлінського рішення;
- аналіз умов для впровадження вибраного рішення або створення необхідних умов для ефективною реалізації управлінських рішень;
- контроль та оцінка результатів впровадження вибраного управлінського рішення, визначення ефективності та проблематичності впровадження та реалізації.

За видами управлінські рішення діляться так.

1. За масштабністю та значимістю прийняття управлінського рішення:

- стратегічні;
- тактичні;
- оперативні;
- миттєві.

2. За часом здійснення та реалізації:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

3. За сферою здійснення:

- глобальні;
- галузеві;
- приватні.

4. За участю у здійсненні організаційних перетворень на підприємстві:

- загальні;
- локальні;
- індивідуальні.

5. За способом підготовки та впровадження:

- структуровані;
- частково структуровані;
- неструктуровані;
- хаотичні.

6. За глибиною впровадження:

- традиційні;
- інноваційні;
- радикальні.

7. За характером інформаційного забезпечення:

- фіксовані;
- невизначені;
- слабо інформовані.

До прийняття управлінських рішень висувається низка вимог, яких необхідно дотримуватися під час їх підготовки та ухвалення:

1. облік максимальної кількості обставин, що стали сигналом для підготовки та прийняття управлінських рішень;

2. розроблення таких управлінських рішень, які за змістом та наслідками їх реалізації будуть повністю відповідати поставленому управлінському завданню;

3. надання повного обґрунтування рішення, що приймається у нерозривному взаємозв'язку з елементами управлінської системи на підприємстві;

4. управлінське рішення має містити чіткі цілі, критерії його успішної реалізації та учасників – виконавців за функціями.

5. за можливості управлінські рішення мають ураховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, результати науково-технічного прогресу (в разі прийняття управлінських рішень стосовно розвитку підприємства, впровадження нових технологій виробництва, модернізації парку обладнання та ін.);

6. дотримання нормативно-правових вимог, стандартів та внутрішніх розпорядчих документів підприємства під час підготовки та ухвалення управлінських рішень;

7. урахування результатів реалізації та впровадження управлінських рішень у минулих періодах, що є однотипними;

8. забезпечення максимального ефекту від впровадження управлінських рішень з урахуванням факторів, що чинять найбільший вплив на розвиток підприємства та окремих виробничих процесів;

9. контроль виконання прийнятого управлінського рішення виконавцями, завданнями, критеріями їх досягнення, часом виконання за планом та ін.;

10. забезпечення прийняття управлінських рішень, які б відповідали вимогам:

- системності;
- короткості;
- закінченості думки;
- конкретизованості.

Розроблення та прийняття раціональних управлінських рішень має такий загальний вид:

1. Постановка управлінського завдання, мети, що визначає необхідність прийняття управлінського рішення.

2. Встановлення критеріїв ефективності підготовки та реалізації управлінського рішення.

3. Проведення обґрунтованого аналізу можливих альтернативних рішень.

4. Вибір оптимального управлінського рішення з проаналізованих альтернативних.

5. Вибір виконавців та контролюючих осіб за протіканням процесу реалізації управлінського рішення.

6. Контроль доведення інформації до виконавців та інших осіб, що залучені до виконання управлінського рішення.

7. Проведення поточного контролю над реалізацією управлінського рішення за встановленими нормами, критеріями, планами.

8. Оцінка результативності впровадження управлінського рішення, аналіз ефективності наслідків прийнятого рішення, оцінка переваг у реалізації вибраного управлінського рішення та втрачених можливостей (якщо такі мали місце), умовний аналіз та оцінка реалізації альтернативних рішень та їх ефективності за вже відомими умовами впровадження управлінського рішення.

Ефективність підготовки та прийняття управлінських рішень напряму залежить від правильної інтерпретації проблематичної ситуації, що виникла та вимагає вирішення. Для цього пропонується здійснити такі етапи вирішення проблемної ситуації в управлінні підприємством:

1. Провести детальний аналіз проблеми. Цей етап включає збір усієї необхідної інформації (наявної та прихованої за необхідності) для визначення важливості вирішення проблемної ситуації, причин її виникнення та наслідків невирішення.

2. Постановка мети вирішення проблемної ситуації та визначення критеріїв досягнення намічених результатів. Цей етап включає вибір показників оцінки результативності вирішення проблемної ситуації та способів їх розрахунку.

3. Накопичення інформації. Цей етап передбачає збір даних, на основі чого відбувається «мозковий штурм» із вирішення проблемної ситуації, аналіз альтернативних рішень за максимальною корисністю їх здійснення у вирішенні проблемної ситуації.

4. Прийняття рішення. На цьому етапі відбувається вибір найкращих рішень із сукупності можливих, визначених на попередньому етапі вирішення проблемної ситуації.

5. Реалізація впровадження прийнятих рішень. На цьому етапі за встановленим планом відбувається реалізація намічених управлінських дій, які залежно від умов вирішення проблемної ситуації, що мають динамічний характер, мають пристосувальну функцію до обставин.

6. Розгляд досягнутих результатів, оцінка ефективності. Аналітичний етап, за результатами якого формулюються висновки на майбутню перспективу в разі виникнення аналогічних проблемних ситуацій.

Таким чином, визначено теоретичну сутність поняття «управлінське рішення», методи формування, ознаки та загальний алгоритм реалізації. У рефлексивному підході, як і під час використання будь-якого іншого підходу управління підприємством, ця інформація слугить базою для використання відповідних методів рефлексивного управління у процесі підготовки та впровадження рішень.

Серед найбільш відомих та широко вживаних методів підготовки та прийняття управлінських рішень у рамках рефлексивного управління можна виділити такі [20].

1. Булева модель рефлексивного біполярного вибору. Модель описує вибір рефлексивного суб'єкта з двох альтернатив, що трактується їм як «добро» і «зло» в умовах зовнішнього тиску на користь одного з полюсів і свою думку – образа цього тиску (його оцінка ситуації). Результат породжується логічною зв'язкою «імплікація».

2. Рекурсивна структура моделі прийняття рішень за підвищення рангу рефлексії.

Підвищення рангу рефлексії на одиницю описується введенням змінної рекурсивного образу, що додається,

і заміною змінної старшої рефлексії з формули для моделі попереднього рангу на відповідну імплікацію (старший рефлексивний образ ще раз рефлексує, усвідомлюється).

3. Безперервна (ймовірнісна) модель рефлексивного біполярного вибору.

Вводяться ймовірності одного з полюсів біполярного вибору, елементарний ймовірнісний аналіз булевої моделі дає простий арифметичний вираз для ймовірності вибору.

4. Нелінійна модель рефлексивного біполярного вибору прийняття рішень.

Цей метод використовується, коли рефлексивний суб'єкт наділений здатністю здійснювати уявні оцінки наслідків свого біполярного вибору за допомогою, наприклад, квадратичної функції його інтенції, його вибір описується нелінійною моделлю, передбачення якої підтверджені експериментально.

5. Функція вибору рефлексивного суб'єкта для багатопольярної ситуації (довільна безліч альтернатив).

6. У дослідженні [21] встановлена функція вибору рефлексивного індивіда, що знаходиться у ситуації багатопольярного вибору, що стало суттєвим розширенням функціональності моделей рефлексивного управління в полі суб'єктних середовищах.

7. Ймовірнісна модель рефлексивного багатопольярного вибору.

Модель сформована для ситуації, коли впливи на суб'єкта та їх рефлексивні образи можуть бути описані ймовірнісними розподілами. Ймовірнісна модель дає змогу отримувати усереднені оцінки ефективності вибраних стратегій рефлексивного управління, а також оцінки ризику і надійності прийняття управлінських рішень [20].

Дані методи мають широкий спектр застосування у використанні технологій рефлексивного підходу під час управління вибором у процесі прийняття рішення індивідумом. Вище були розглянуті теоретичні основи проблемних ситуацій, що вимагають вирішення, шляхом постановки управлінського завдання, визначення мети,

термінів та виконавців прийнятого управлінського рішення. Проте на практиці діяльності підприємств часто зустрічається опір працівників під час реалізації управлінських рішень, прийнятих керівниками.

У рамках рефлексивного підходу для мінімізації такого опору (умовний приклад) під час підготовки та ухвалення управлінських рішень можна використовувати такі методи та прийоми [21]:

1. Створення таких умов, за яких працівник вибирає раціональне рішення на користь керівника.

2. Зміна сприйняття інформації працівником для створення у його уяві необхідної мети, досягнення якої можливе шляхом прийняття необхідного для керівника управлінського рішення.

3. Створення навмисно помилкового погляду керівника на проблемну ситуацію для зниження власних можливостей у уяві працівника, що створює в його уяві свободу вибору.

4. Спотворена або неповна передача інформації працівнику щодо стану проблематичності ситуації, що вимагає вирішення (зазвичай перебільшення важливості вирішення проблеми порівняно з реальним станом речей).

5. Схилення працівника до виконання прийнятих управлінських рішень шляхом поступової передачі йому часткових даних щодо реальної ситуації.

Висновки. Таким чином, визначено теоретичну сутність поняття «управлінське рішення», класифікацію, ознаки, процес формування, причини виникнення, формалізовано загальний алгоритм розроблення та прийняття управлінських рішень. Даний матеріал може становити основу для розроблення та прийняття управлінських рішень у рамках рефлексивного підходу на базі визначених методів управління вибором суб'єктів. Ці методи дають змогу визначити їх ступінь свободи вибору, створювати уявні образи у свідомості, передбачити поведінку та спрогнозувати подальші дії. Запропоновано методи та прийоми рефлексивного управління опором персоналу в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Fayol H. Administration industrielle et générale. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
2. Классики менеджмента. The IEVM Handbook of Management Thinking; под ред. М. Уорнер. СПб.: Питер, 2001. 1168 с.
3. Пашков А.И. Большая советская энциклопедия: в 30 т.; гл. ред. А.М. Прохоров; 3-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1969–1978.
4. Хачатуров Т.С. Большая советская энциклопедия: в 30 т.; под ред. А.М. Прохорова; 3-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1969.
5. Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации: история и современность / Под общ. ред. М.А. Эскиндарова. М.: Финансы и статистика, 2009. 448 с.
6. Автоматизированная система плановых расчетов / Под ред. Н.П. Лебединского. М.: Экономика, 1980. 320 с.
7. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень; пер. з англ. К.: Наук. думка, 2001. 242 с.
8. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра. Управління розвитком складних систем. 2012. Вип. 9. С. 50–58.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Житомир: ЖІТІ, 2008. 556 с.
10. Василенко В.А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
11. Олійниченко О.М. Аспектичний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79–83.
12. Пушкар З.В., Пушкар Б.В. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97..pdf>.
13. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: учебник. М.: Дашков и К, 2012. 324 с.
14. Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. Москва: ЭКМОС, 2001. 239 с.
15. Мальковская А.О., Соловьева Ю.В. Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы. URL: <http://thsp.ru/issues/issue0108/010812.htm>.
16. Уткин Э.А. Управление фирмой. М.: Акалис, 1996. 516 с.
17. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. Ч. 2. Элементы делового общения. М.: Дело, 1993. 192 с.
18. Федотова М.А. Развитие систем стратегического управления в промышленных организациях. Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». 2012. № 3. С. 77–81.
19. Толубко В.Б. Інформаційна боротьба (концептуальні, теоретичні, технологічні аспекти). Київ: НАОУ, 2003. 192 с.
20. Смирнов С.А. Основные идеи рефлексивного анализа. URL: <http://ipt.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/05/Smirnov.pdf>.
21. Таран Т.А., Шемаев В.А. Системні дослідження та інформаційні технології. 2005. № 3. С. 114–131.

МЕТОДОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ РЕФЛЕКСИВНОМ ПОДХОДЕ

Аннотация. В статье определены теоретическая сущность понятия «управленческое решение», классификация, признаки, процесс формирования, причины возникновения, формализован общий алгоритм разработки и принятия управленческих решений. Рассмотрена методология принятия управленческих решений в рамках рефлексивного подхода. Определены общие методы и приемы реализации управленческих решений в условиях когнитивного конфликта за счет осуществления рефлексивных влияний.

Ключевые слова: подход, управление, метод, рефлексивное влияние, управленческие решения.

METHODOLOGY OF MANAGEMENT DECISION BY REFLEXIMENT APPROACH

Summary. The article defines the theoretical essence of the concept of «managerial decision», classification, features, process of formation, causes of occurrence, formalized general algorithm of development and acceptance of managerial decisions. The methodology of making managerial decisions in the framework of reflexive approach is considered. The general methods and techniques of realization of administrative decisions in the conditions of a cognitive conflict by means of realization of reflexive influences are determined.

Key words: approach, management, method, reflexive influence, managerial decisions.