**КРИТЕРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ЙОГО ДІАГНОСТИКИ**

***Панасюк Олександр Михайлович, аспірант***

***Сумський державний університет, м. Суми***

***ORCID: https://orcid.org/0009-0006-2784-2074***

*Анотація. Стаття розглядає критерії прийняття управлінських рішень щодо доцільності реалізації проектів трансформації бізнес-процесів, акцентуючи увагу на важливості використання результатів діагностики для визначення необхідності змін у функціонуванні організації. У статті визначено основні фактори, що впливають на вибір стратегії трансформації, зокрема, фінансові, організаційні та технологічні аспекти, а також роль цифровізації у підтримці процесів діагностики та прийняття рішень. Наведено практичні рекомендації щодо застосування цих критеріїв у реальних умовах, що може значно підвищити ефективність управління проектами трансформації бізнес-процесів.*

Вступ. Реалізація управлінських рішень складається з дії виконання рішень, визначення результатів та наслідків, оцінки та аналізу результатів та зворотного зв'язку. Значення зворотного зв'язку визначається тим, що в кінці саме ступінь повноти реалізації прийнятих управлінських рішень забезпечує реальні результати та надає сенс функціонування керуючої системи. Реалізація управлінських рішень є найбільш трудомістким, складним та тривалим етапом процесу прийняття рішення [1].

Ефективність рішення залежить не тільки від його якості, а й від якості його реалізації. У сучасній управлінській літературі виражається думка, що реалізувати управлінське рішення часто значно складніше, ніж його прийняти. Потенційно менш ефективне рішення, зрештою, може виявитися більш ефективним при істотній перевазі в рівні реалізації. Тому дуже важливо оцінити заздалегідь реалізованість цілей та цільових показників управлінського рішення. При оцінці реалізованості повинні бути взяті до уваги всі суттєві фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з позицій системного підходу. Варто зазначити, що в практиці управління не всі прийняті рішення реалізуються в задані терміни (за деякими даними їхня питома вага у загальному числі прийнятих рішень, становить близько 30%). Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Експертні оцінки самих керівників свідчать, що таких рішень у їхній практиці не менше 25%.

Основна частина. Необхідність компаній у системах підтримки прийняття рішень обумовлена тим, що дані системи дозволяють мінімізувати помилки пов'язані з людським фактором і скоротити тимчасові витрати за рахунок автоматизація процесів. З розширенням компанії, збільшенням та упорядкуванням структури організації, завдання розробки та впровадження системи підтримки прийняття рішень стає все більш актуальною. У зв'язку з цим розробку такої системи організації починають практично з моменту придбання та встановлення комп'ютерного обладнання та необхідного програмного забезпечення. Застосування сучасних інформаційних технологій можна назвати ключовим моментом у розвитку організації. Оскільки використання даних технологій дозволяє збільшити ефективність та продуктивність організації, тим самим збільшуючи швидкість та ефективність рішення безлічі завдань [2].

Процеси цифрової трансформації економіки, що відбуваються зараз, зачіпають не тільки технологічну сферу, а й сферу мислення всіх учасників цього процесу, оскільки вимушено вдосконалюється і стратегічний спосіб мислення під час ухвалення управлінських рішень. По-іншому процес цифрової трансформації можна сформулювати як ухвалення управлінських рішень на основі цифрових даних і комп'ютерного аналізу, що, своєю чергою, призводить до підвищення якості прийнятих рішень і зниження ризикових факторів.

Швидкість впровадження нових цифрових технологій у сучасне економічне середовище відкриває величезне вікно можливостей для розвитку, але також є і загрозою для тих систем, які з тих чи інших причин не встигають вбудовуватися в сучасні моделі роботи. Це диктує необхідність розроблення сучасних механізмів ухвалення управлінських рішень в існуючій парадигмі цифрової економіки.

Адаптація механізмів ухвалення управлінських рішень під нові умови цифрової трансформації не тільки економіки, а й усього суспільства дасть змогу організаціям набути сучасного інструменту управління, який є вирішальною ланкою реалізації всіх функцій менеджменту в організації.

Щодня будь-яка людина стикається з необхідністю прийняття рішень. Це можуть бути незначні рішення, які не впливають на долю конкретної людини, а можуть бути і глобальні рішення, що визначають її подальше існування. Цей вид діяльності є основоположним у житті будь-якої людини. За таким самим принципом можна розглядати і діяльність будь-якої організації, подальше існування та розвиток якої залежить від ухвалення управлінського рішення.

Дослідженню сучасних тенденцій розвитку механізмів ухвалення управлінських рішень присвячено значну кількість праць сучасних вітчизняних і зарубіжних авторів. Роблячи невеликий відступ, можна відразу зазначити, що цей крок в організаціях, які пройшли шлях цифрової трансформації, вже практично повністю автоматизований і є прерогативою сучасних інформаційних технологій.

Важливим доповненням є обов'язкова постановка цілей для відповідного управлінського рішення. Відсутність цього етапу унеможливлює підготовку та подальшу реалізацію управлінського рішення. Цифрова трансформація, що відбувається сьогодні, піддає значним змінам сам процес прийняття рішень.

Цифрова трансформація, що відбувається сьогодні, піддає значним змінам сам процес прийняття рішень. Сучасні цифрові технології дають змогу значною мірою прискорювати процеси аналізу та оцінки для вироблення стратегії рішення, з'являється можливість дистанційного об'єднання фахівців у роботі над відповідним кейсом, а також збільшується певною мірою ефективність самого рішення [5].

У цьому контексті поняття «управлінське рішення в умовах цифрової трансформації» являє собою процес розв'язання задачі через вплив на об'єкт управління на основі аналізу та оцінки всіх поточних даних і можливих ризиків, проведеного за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Важливо також враховувати ті чинники, які впливають на керівника в процесі прийняття рішень. На будь-яке управлінське рішення так чи інакше впливає навколишнє середовище, яке може проявлятися як якісь обмеження або перешкоди на шляху до поставлених цілей. Ці зовнішні чинники розподіляються за ступенем впливу, що чиниться на подальше рішення, на позитивні, нейтральні та ризикові. Розглядаючи детальніше позитивне середовище ухвалення рішень, можна констатувати, що керівник перебуває у стані повної впевненості щодо наслідків ухвалених дій. У цьому разі рішення ухвалюють без урахування можливих ризиків, тому що такі не передбачаються.

Нейтральне середовище ухвалення рішень можна віднести скоріше до негативного середовища, ніж навпаки, тому що воно характеризується насамперед нестачею оперативної інформації для ухвалення рішення. Стан керівника при цьому можна описати як невпевненість під час ухвалення управлінського рішення. Саме в такому середовищі найчастіше й опиняються керівники в нинішніх умовах цифрових перетворень. Основною причиною виникнення подібних ситуацій є недостатня обізнаність про можливі ризики, а також відсутність необхідних аналітичних даних. Саме цю проблему і прагне розв'язати цифрова трансформація економіки, відкривши для всіх претендентів доступ до всіх необхідних інформаційних та аналітичних ресурсів і програмного забезпечення. Однак поки що цей процес ще не завершено і для керівників, які опинилися в середовищі невизначеності, є кілька шляхів її подолання. До них належить додатковий пошук інформації для мінімізації факторів невизначеності, а також діяти відповідно до свого досвіду [10].

Останнім і найбільш негативним середовищем для прийняття управлінських рішень є ризикове середовище. У цьому разі керівник усвідомлює ситуацію, що склалася, і, або приймає наперед усі наслідки свого рішення, або намагається максимально їх нівелювати. Знову ж таки перехід до цифрової економіки дасть змогу використати весь досвід усіх керівників, накопичений у нейромережах аналітичних інструментів, доступних для допомоги в ухваленні оптимального рішення. Ця система дає змогу в автоматичному режимі об'єднувати всіх учасників процесу ухвалення рішень, здійснювати необхідний збір даних, а також оперативно видавати всю аналітику у вигляді звіту керівникові для ухвалення своєчасного та ефективного управлінського рішення.

Висновок. На сьогодні вплив цифрової трансформації, що відбувається, на процес ухвалення управлінських рішень, як і на будь-який інший процес, зумовлює виникнення як позитивних чинників, так і негативних. Хоча ці негативні чинники й мають радше тимчасовий характер, аніж постійний, що зумовлено незавершеністю процесу цифрового переходу, але їх врахування в контексті сьогодення є необхідним для об'єктивного розгляду особливостей ухвалення управлінських рішень. Негативні фактори, що впливають на ухвалення управлінських рішень і виникли внаслідок цифрової трансформації економіки, можна умовно розділити на інформаційні, адміністративні та соціальні.

До інформаційних чинників належить насамперед величезна кількість цифрових даних та інформаційних ресурсів, доступ до яких починають отримувати керівники організацій. Однак, на поточному етапі, необхідність «пропускати через себе» величезну кількість зайвої і непотрібної інформації, навпаки, ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Так само немає як такого механізму фільтрації даних низької якості, що може призводити до неправильної оцінки ситуації та виникнення помилок під час ухвалення управлінських рішень. Ще однією проблемою стало повсюдне впровадження нейромереж і так званого штучного інтелекту, який, як засвідчила практика, не застрахований від надання помилкових даних і суджень. І останнім негативним інформаційним чинником є низька безпека даних, що значно підвищує ризик витоку конфіденційної інформації.

До адміністративної групи чинників, що чинять негативний вплив на процес ухвалення управлінських рішень, належить насамперед несумісність технологій, впроваджуваних на державному рівні та використовуваних усередині організацій. Це, безсумнівно, тимчасовий фактор, проте на сьогодні він справляє свій негативний вплив.

Список літератури

1. Адлер О.О. Діагностика конкурентного середовища підприємства Економічна діагностика. 2020. Режим доступу до ресурсу: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler\_ekonomichna\_diagnostika/p 4.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p%204.html).
2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 3. С. 198-203.
3. Артеменко Л.П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с
4. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. Наукові праці НДФІ. Київ.: 2018. С.153–158.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ.: Знання-Прес, 2018. 645 с.
6. Батракова Т.І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник ПУЕТ. 2017. № 1 (1). С. 172-178.
7. Бержанір І.А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна 13 монографія / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2018. С. 151-156
8. Борщук І.В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. №722. С. 17-21.
9. Бoчкoвcький A.П. Мeнeджмeнт, мapкeтинг і лoгіcтикa: нaвч. пocіб Oдеса: Eкoнoмічнa літepaтуpa, 2018. 225 c.
10. Бугай В.З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. Держава та регіони. 2019. №1. С. 34-39.
11. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. Інфраструктура ринку. 2019. № 28. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/28-2019>
12. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет міністрів України. Центр економічного відновлення. 2020. 416 с.
13. Войнаренко М.П., Джулій Л.В., Кузьміна О.М., Янчук Т.В. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів за умов використання автоматизованих інформаційних систем. Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». № 4. 2018. С. 133-148.
14. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія; Держ ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2018. 229
15. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. К.: Профессионал. 2017. 320 с.