

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 65.012.32

Адаменко А.В.
магістр

Київського національного університету технологій та дизайну

Харченко Т.О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту*

Київського національного університету технологій та дизайну

ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуті питання підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Різноманіття форм і підходів до здійснення процесів прийняття рішень викликає необхідність в їх систематизації і виділення наборів методів, які б якомога краще вирішували поставлені специфічні завдання в умовах існуючих часових та ресурсних обмежень.

Ключові слова: управлінські рішення, підприємства, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, управлінська діяльність, якість, системи управління якістю, якість управлінського рішення, стратегія, ситуаційний підхід.

Адаменко А.В., Харченко Т.А. ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены вопросы повышения эффективности принятия управленческих решений в системе менеджмента предприятия. Многообразие форм и подходов к осуществлению процессов принятия решений вызывает необходимость в их систематизации и выделения наборов методов, которые бы как можно лучше решали поставленные специфические задачи в существующих условиях временных и ресурсных ограничений.

Ключевые слова: управленческие решения, предприятия, внешняя среда, внутренняя среда, управленческая деятельность, качество, системы управления качеством, качество управленческого решения, стратегия, ситуационный подход.

Adamenko A.V., Harchenko T.O. SUBMISSION OF MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

In the article the questions of increase of efficiency of managerial decision-making in the management system of the enterprise. The diversity of forms and approaches to the implementation of the decision-making processes weekly repeats is a necessity for their systematization and selection of sets of methods that would be better solved specific problems in the existing conditions of time and resource constraints.

Keywords: managerial decisions, enterprises, external environment, internal environment, management activity, quality, quality management systems, quality of management decision, strategy, situational approach.

Постановка проблеми. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами), емоційної, волевої, мотиваційної природи – синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість [1, с. 20].

До основних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень, можна віднести наступні.

У першу групу входять чинники, що утворюють структуру проблеми, яка вимагає свого рішення. Це цілі самого проекту, а також особисті цілі керівника проекту і функціональних менеджерів; види альтернативних рішень і їхні наслідки; обсяги і вартість різного роду ресурсів, витрачених на розробку і реалізацію заходів; темпи поширення інформації; час, відведений на прийняття рішення; тип реакції. Тут спостерігається велика подібність між структурою дій менеджера і структурою виниклого завдання. Другу групу утворюють чинники, що перебувають поза проблемою. Це управлінські процедури і правила, тактика і стратегія виконуючої органі-

зації, а також тип і характеристики зовнішнього середовища.

Керівники підприємств України стикаються з рядом проблем, які залежать від різних факторів, котрі можуть по різному впливати на економічну ефективність функціонування підприємства. Процеси управління підприємствами ускладнюються тим, що економічне середовище нестабільне, знаходиться у постійній динаміці і потребує впровадження нововведень. При цьому розширюються масштаби соціально-економічної взаємодії, а перед керівниками українських підприємств виникає проблема обґрунтування і вибору управлінських рішень щодо коригування їх діяльності з урахуванням змін, що виникають в економічній ситуації [5, с. 107].

Аналіз останніх джерел та публікацій. Вирішенню проблеми розробки механізмів підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Р. Акоф, Касич А.О., Гевко І.Б., Кредісов А.І., Кривобок К.В., Федулова Л.І., Немцов В.Д., Пономаренко В.С., Приймак В.М., Раєвнева О.В., Хрущ Н.А., Чувардинський О.Г., Якумова С.В. та ін. Розробка положень ситуаційного механізму прийняття управлінських рішень на підприємстві є актуальною науковою проблемою і необхідним інструментарієм для керівників підприємств [1, с. 117].

У практиці зарубіжних підприємств набули поширення ціла низка нових показників ефективності діяльності підприємства, які системно представлені у роботі Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств [4]. Але на багатьох українських підприємствах ці показники не використовуються, що знижує рівень відповідності аналітичної інформації по підприємству вимогам.

У сучасних умовах українські підприємства потребують прийняття стратегічних рішень, методичне обґрунтування яких у загальній системі менеджменту представлено у роботі Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства [5].

Значний розвиток економіки країни відбувається за рахунок успішної діяльності великого бізнесу. Тому ефективність прийняття управлінських рішень набуває особливого значення у сфері управління корпоративними структурами. Особливості прийняття управлінських рішень у процесі становлення корпоративного управління досліджено у роботі Заєць Т.О. [3].

Значна динаміка економічних процесів є основною ознакою сучасної економіки України в результаті чого набувають значущості питання пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на основі прийняття стратегічних рішень, що в певній мірі обґрунтовано в роботі Харченко Т.О. [11].

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати завдання дослідження, яке полягає в обґрунтуванні управлінського рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливою умовою забезпечення ефективних управлінських рішень є їх інформаційне забезпечення, а це вимагає удосконалення методичних підходів до аналізу та підвищення кваліфікації топ-менеджерів.

У прийнятті управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, та поведінкову. Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень (табл. 1).

Аналіз праць з теорії прийняття рішень, що стосуються різною мірою прийняття рішень у економічних системах, показує, що без застосування системного підходу неможливо вої об'єктивне дослідження, а отже, її теоретичне рішення і практичне застосування [2, с. 87].

Прийняття рішень базується на чотирьох складових – науці, техніці, мистецтві і емпіриці [5, с. 106]. Тим не менш, в процесі вироблення управлінських рішень частка цих складових не однакова. Так, традиційний підхід, заснований на здоровому глузді, природженому розумі, життєвому чи службовому

досвіді, інтуїції, який неприпустимо часто дає оцінку, повинен посту питися науковим методам.

Управлінські рішення, що приймаються на вітчизняних підприємствах, формуються в умовах жорстких обмежень як природних, так і трудових і фінансових ресурсів. Перехід до ринкових відносин є причиною ускладнення економічних завдань, системи управління виробничими об'єктами.

При першому зіткненні з проблемою у керівників підприємств цілком природною є потреба зрозуміти її та отримати контроль над ситуацією. На цьому етапі суть проблеми може надмірно спрощуватись або, навпаки, – ускладнюватись через поспішні визначення, низьку кваліфікацію задіяних до її формулювання працівників, наявність великої кількості обмежень тощо (рис. 1).

Керівною ланкою підприємства з метою отримання оптимального управлінського рішення може бути застосований досить великий набір наукових методів: від методу домінування і лексикографічного впорядкування до методів математичного програмування та ме тодів теорії цінності при прийнятті рішень в детермінованих умовах і від методів дискретизації невизначеності та стохастичного домінування до застосування методу аналізу ієрархій та декомпозиційного методу теорії очікуваної корисності при прийнятті рішень в умовах ризику і невизначеності [4, с. 128].

На практиці на підприємстві необхідний формалізований опис проблемної ситуації, регламентування цілей, що формуються в рамках єдиної стратегії розвитку підприємства, а також опис методів вирішення ситуації, що склалася. У загальному вигляді вибір методу прийняття управлінського рішення визначається обсягом, достовірністю та оцінкою інформації, що характеризує проблемну ситуацію [7, с. 189].

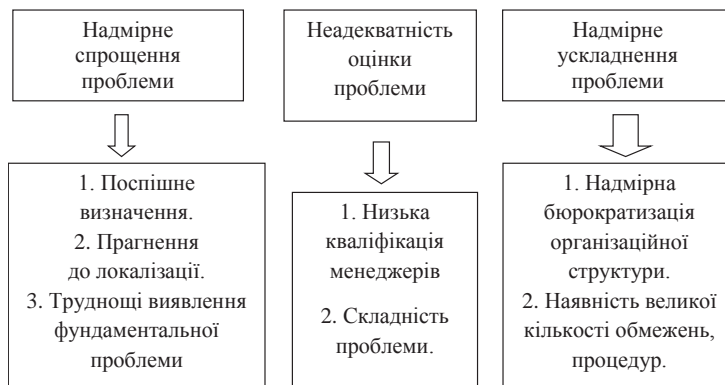


Рис. 1. Основні причини надмірного спрощення та ускладнення управлінських проблем [6, с. 18]

Основні моделі прийняття управлінських рішень [6]

Таблиця 1

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Суб'єкт прийняття рішення має: – повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення; – повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; – раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості; – прагнення максимізувати кінцевий результат	Прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
Поведінкова модель	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Суб'єкт прийняття рішення не має: – повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення; – повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки; – здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.	Прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення приймається без дослідження альтернатив.	

У реальних умовах можливо комбінаторне застосування базових напрямків вирішення ситуацій, що вимагає вироблення наукового підходу до проблеми вибору базових напрямків вирішення проблемних ситуацій на підприємстві.

Основним критерієм ефективності управлінського рішення є відношення ефекту, отриманого в результаті його реалізації і вираженого показником ступеня досягнення мети, до величини витрат на розробку і здійснення рішення [8, с. 110].

На сучасному етапі розвитку економіки українські підприємства орієнтовані на необхідність створення таких видів продукції та послуг, які відповіли б у повному обсязі поняттю «якість». «Якість – рівень, якому сукупність власних характеристик об'єкта (продукції, процесу або системи) задовольняє по треби» [10, с. 110].

Якість управлінського рішення – це ступінь відповідності сукупності параметрів рішення загальної стратегії розвитку підприємства і сформованої проблемної ситуації при загальній реальності його реалізації [9, с. 89]. Тобто поняття якості управлінських рішень можна розглядати як ізолювано від його реалізації. Оцінити якість управлінського рішення можливо лише за умови, коли воно, завдяки своїй адекватності, досягне поставленої мети. Слід зазначити, що не всі прийняті рішення реалізуються в задані терміни – за деякими даними їх питома вага в загальному числі прийнятих становить близько 30%.

Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Невисоку ефективність управлінських рішень керівники пояснюють: погіршенням загальної економічної ситуації в країні (50% відповідей); дефіцитом фінансових ресурсів (17% відповідей); зниженням попиту на продукцію (17% відповідей); непристосованістю підприємств до роботи в швидкозмінливих умовах (8% відповідей) [12, с. 16].

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового під-

ходу, моделей і методів прийняття рішень. Модель є представленням системи чи ідеї об'єкта. Керівнику необхідно використовувати моделі через складність організацій, неможливості проводити експерименти в реальному світі, необхідності передбачати майбутнє.

Таким чином, якість управлінських рішень є одним з основних чинників ефективності діяльності підприємств і залежить від великої кількості суб'єктивних та об'єктивних факторів, які вимагають розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: підручник. К., 2015.
2. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К.: Кондор, 2012. 187 с.
3. Заєць Т.О. Становлення корпоративного управління в Україні. Економіка і держава. 2010. № 7 липень. С. 57–59.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
5. Касич А.О., Хімич І.Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. 2012. № 12. С. 55–59.
6. Орлів М.С., Бондаренко І.Г. Підготовка і прийняття управлінських рішень. 2013.
7. Кривобок К.В. Современные аспекты управления адаптационными процессами на предприятии. Учет и статистика: Научно-практический журнал. 2013. № 1(29). С. 24–30.
8. Менеджмент організацій: підручник. Колектив авторів за заг. ред. Л.І. Федупової. К.: Либідь, 2014. 448 с.
9. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наукове видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. 240 с.
10. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. К.: Атіка, 2014. 240 с.
11. Харченко Т.О., Куфрик Р.Л. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка: Електронний журнал. № 11. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?or=1&z=5253>.
12. Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 41–45.

Adamenko A.V.

*Master Chair of Management
Kyiv National University of Technologies and Design*

Harchenko T.O.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University of Technologies and Design*

SUBMISSION OF MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

In the article the questions of increase of efficiency of managerial decision-making in the management system of the enterprise. The diversity of forms and approaches to the implementation of the decision-making processes weekly repeats is a necessity for their systematization and selection of sets of methods that would be better solved specific problems in the existing conditions of time and resource constraints. As a result, the adoption of optimal management decisions at the enterprises to be undertaken with the application of scientific methods, reflecting the specifics of enterprises. In these conditions, to the forefront comes the problem of developing a holistic mechanism for making management management decisions at the company, which is based on the principles of the situational approach. The heads of the domestic enterprises the problem arises of the justification and choice of administrative decisions to adjust their activities to reflect changes occurring in the economic situation. The lack of adequate scientific methods of preparation and adoption of administrative decisions at the enterprises to eliminate the manifestations of problematic situations can lead to some very negative consequences as a result of change of conditions of functioning and development of enterprises.