

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**НАУКОВІ ПРАЦІ
НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
ХАРЧОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

№ 35

КИЇВ НУХТ 2010

УДК: 04.65.88

Т.Л. Мостенська,
д-р екон. наук,
І.В. Гриценко,
магістр
Національний університет
харчових технологій

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Обґрунтована необхідність наукового підходу до процесу прийняття управлінських рішень, визначені основні підходи до процесу прийняття управлінських рішень, запропонована модель процесу прийняття управлінських рішень та етапи проходження управлінського рішення.

Ключові слова: управлінські рішення, процес прийняття управлінських рішень, модель процесу, прийняття управлінських рішень.

Certainly of scientific approach to the process of decision-making administrative, certain basic approaches to the process of decision-making administrative, offered model of process, is the decision-making administrative and stages of passing of administrative decision.

Key words: administrative decisions, process of decision-making administrative, model of process, decision-making administrative.

Результативність праці управлінця напряму залежить від результативності розроблених та впроваджених управлінських рішень. Процес переходу нашої країни в ринкові відносини, спричиняє загострення конкуренції. Це, в свою чергу, вимагає від управлінця швидкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Управлінські рішення та процес їх прийняття привертають значну увагу, як у науковців так і практиків управління. Оскільки, вирішення питання отримання раціонального управлінського рішення, може забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства. Від правильної організації процесу прийняття управлінського рішення крім того залежить ефективність прийнятих рішень, а значить і ефективність управлінської праці, тому, теоретичне осмислення і обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень має важливе значення, для підвищення результативності управлінської праці і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності всього підприємства.

Постановка завдання. Проблема прийняття ефективних управлінських рішень цікавила іще давньогрецьких філософів: Аристотель (384—322 рр. до н.е.) розробив вчення про силогізм, Ф. Бекон (1561—1626) детально розробив метод дедукції, також варто відмітити праці Р. Декарта, Г. Саймона. [2, с.296].

В сучасній науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні [8].

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращої альтернативи з чисельних альтернатив. Її прибічниками є Василенко В.О. [3], Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [4], Козелецький Н.Н. [5], Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [6].

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Прибічники вузького розуміння прийняття рішень кажуть, що це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У той же час Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І., зазначають, що прийняття управлінського рішення не можливе без належної організації його виконання з наступним контролем реалізації [1, с.34].

© І.В. Гриценко, Т.Л. Мостенська, 2010

Ціллю статі є обґрунтування найбільш ефективного підходу до процесу прийняття управлінських рішень в сучасних умовах розвитку конкурентного середовища ринку, що обумовлено важливістю управлінських рішень у забезпеченні ефективності функціонування підприємства та підвищенням динамізму зовнішнього середовища.

Результати. З метою дослідження самого процесу прийняття управлінських рішень, виділимо наступні складові управлінського рішення:

1. *Ціль рішення* — є складовою частиною рішення, вказує чого повинно досягти підприємство для вирішення проблеми;

2. *Основа рішення* — в цій частині здійснюється опис того, завдяки чому ціль буде досягнута, визначається (формалізується) процедура вирішення певної проблеми.

Виходячи із матеріалу наукових публікацій розглядати основу рішень можна як закрити та відкрити: закрити основа рішення — це тип формулювання основи, який призводить до вирішення конкретної проблеми, на яку направлено рішення, тобто забезпечується досягнення цілі рішення. Натомість відкрита основа рішення — це тип формулювання основи рішення, який призводить до розроблення нового рішення, з тією ж самою ціллю.

3. *Метод досягнення* — є складовою управлінських рішень, постає як деталізація основи рішення, при якому закріплюється відповідальна особа, визначаються її повноваження та відповідальність. Визначається форма донесення рішення, та особи, яким буде донесено дану інформацію. Визначається на чому потрібно акцентувати увагу при донесенні інформації. Тобто, в даній частині рішення уточнюється інформація та форма донесення виконавцю.

Процес управління реалізується через управлінські рішення, підготовку яких умовно можна назвати «технологією розробки та прийняття рішень». Вона становить сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій. Тобто з технологічної точки зору процес прийняття будь-якого управлінського рішення можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки [1, с.33].

В науковій літературі зустрічаються наступні визначення процесу, який визначає дії при управлінських рішеннях:

1. Процес розробки управлінського рішення;
2. Процес розробки і прийняття управлінського рішення;
3. Процес розробки і реалізації управлінського рішення.

Такі підходи в основному пов'язані із різним розумінням самого процесу вироблення рішень. Як зазначалось в аналізі останніх досліджень даного питання, виділяють широкий та вузький підходи до даного процесу. Можна погодитись із позицією науковців, які представляють обидва підходи. Керуючись наступними міркуваннями.

Вузький підхід акцентує увагу на тому, що кінцевим результатом управлінської діяльності є рішення. Підтримуючи позицію А.В.Шегди у тому, що предметом управлінської діяльності є інформація [9, с.88], можна визначити, що рішення постає, як результат управлінської праці. Сам процес обробки інформації, в ході якого створюється та реалізується управлінське рішення, є процесом прийняття та реалізації управлінського рішення, цей процес є динамічним та безперервним. Суб'єкту управління безперервно надходить інформація про об'єкт управління та про впливи на нього і ця інформація постійно перебуває в обробці та аналізі. В той же час рішення спрямоване на досягнення мети або стану в певний момент часу. І момент є проміжним результатом управлінської діяльності, в результаті реалізації якого може бути вирішення проблеми або ж її поглиблення.

Широкий підхід, в свою чергу, акцентує увагу на тому, що обмежуватись лише розглядом питання вироблення рішення не можливо. Оскільки навіть виважене твердження рішення, через комунікаційні перешкоди, зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища може бути не реалізоване. Про важливість належної реалізації рішення, також зауважували Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. [1, с.34]. Та й на будь-які зміни, що перешкоджають виконанню рішення, повинна бути адекватна відповідь суб'єкту

управління. При визначенні управлінського рішення з позиції вузького розуміння, цей зв'язок не простежується.

Процес реалізації рішення можна узагальнити для виявлення невідповідностей, перешкод та отримання досвіду реалізації рішення. Тому можна говорити, що саме тут відбувається нова постановка проблеми та всі наступні етапи реалізації рішення можуть бути реалізовані лише після переходу до етапу виявлення проблеми. В разі повної реалізації рішення надійде потік інформації, який буде в собі нести позитивний чи негативний досвід вирішення конкретної проблеми.

Відповідно до вище викладеного при розробці процесу розробки та реалізації управлінського рішення відобразимо поділ процесу розробки та реалізації управлінського рішення на дві взаємопов'язані складові, розробки та реалізації рішення.

Для узгодження стадій процесу розроблення та реалізації управлінських рішень. Візьмемо за основу структуру самого рішення. Для самого ж ухвалення (прийняття) управлінського рішення виділимо три етапи:

1. Ухвалення цілі управлінського рішення (для конкретизації завдання та визначення управлінської проблеми);
2. Вибір альтернативи (ухвалення основи рішення, яке конкретизує певний напрямок вирішення проблеми);
3. Обґрунтування та ухвалення методу досягнення (допомагає чітко визначитись зі способом реалізації обраного напрямку вирішення проблеми).

Таким чином, можна зробити висновок, що ухвалення самого рішення відбувається не на одному, а на трьох етапах розроблення рішення.

Отже процес розроблення та реалізації управлінського рішення постає у вигляді проходження послідовних етапів:

Виникнення або прогнозування та попереднє формулювання проблеми. На цьому етапі суб'єкт управління отримує інформацію про невідповідність протікання процесів на підприємстві або поза його межами, але які так чи інакше впливають на діяльність підприємства (виникнення проблеми). Відбувається аналіз цих процесів і здійснюється попереднє формулювання самої проблеми. Можна погодитись із думкою науковців, які виділяють не тільки саму проблему, а навіть передбачення виникнення даної проблеми [2, с.308], оскільки зовнішні зміни можуть впливати на діяльність підприємства, а відтак здійснюється прогноз щодо впливу цих змін на підприємство. Причому рішення розробляється не тільки для прогнозованих ситуацій, що ведуть до негативних впливів, а й для позитивних, щоб використати нові можливості. Також, на даному етапі робляться попередні припущення щодо проблемної ситуації, яка викликала дані відхилення.

Збір даних для уточнення поставленої проблеми. Якісне виконання управлінських дій на цьому етапі є необхідною умовою для успішного розв'язання управлінської проблеми. При цьому треба мати на увазі, що обсяг необхідної для ухвалення ефективного рішення інформації залежить від ресурсів підприємства, необхідних для прийняття рішення. Оскільки джерела одержання інформації можуть бути дуже різні, варто враховувати й можливість свідомого її викривлення.

Одержана інформація про ситуацію має бути достовірною і досить повною. Недостовірна або недостатньо повна інформація може призвести до прийняття помилкових і неефективних рішень. Однак не менші труднощі виникають і за наявності надлишкової інформації, оскільки виникає проблема її обґрунтування, що знижує вірогідність прийняття ефективного управлінського рішення. Доцільним при одержанні й обробці інформації про проблемну ситуацію є підготовка аналітичного матеріалу, що відображає основні особливості та тенденції розвитку розглянутої ситуації. Точне формулювання проблеми У точно сформульованій проблемі має бути чітко відбито [7]:

- а) мета, обмеження (як кількісні, так і якісні) при виборі альтернатив вирішення проблеми;
- б) повна об'єктивна характеристика ситуації, що склалась, у тому числі мають бути визначені: фактори, що впливають на прийняття рішень; причини небажаних явищ;

засоби вирішення проблеми (реально існуючі); мови вирішення проблеми (визначеність, ризик, ресурсне забезпечення) та ін.;

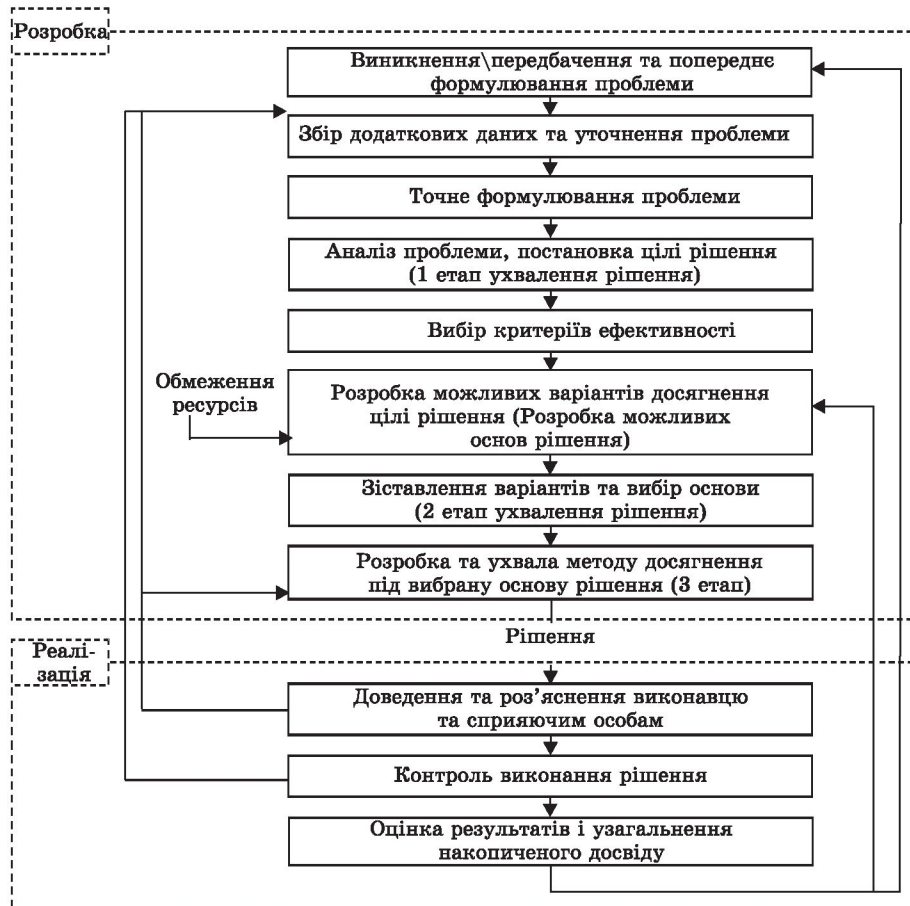


Рис. Етапи процесу розробки та реалізації управлінського рішення

Складено автором.

в) значущість розв'язуваної проблеми для діяльності підприємства й окремих його структурних підрозділів;

г) терміни вирішення проблеми.

Аналіз проблеми, постановка цілі рішення. На даному етапі проходить аналіз проблеми, аналізуються також можливі напрямки вирішення даної проблеми. Постановка цілі рішення відсікає напрями розробки рішення, які не є ключовими у вирішенні проблеми. Тобто, зниження обсягів реалізації продукції може бути викликано різними чинниками, тому вирішення проблеми може бути за рахунок: покращення якості продукції, підвищення ефективності маркетингової діяльності, комунікаційної політики, розширення асортименту, зміни постачальників, сировини, матеріалів та інше.

Коли суб'єкт управління проаналізував проблему, він може чітко усвідомити ті чинники, які спричинили виникнення даної проблеми. Від цього етапу залежить напрям, в якому буде розроблятися рішення. Цей етап фундаментом вироблення раціонального управлінського рішення. *Вибір критеріїв ефективності.* На цьому етапі мають бути визначені критерії ефективності управлінського рішення, необхідні для зіставлення різних

варіантів рішень і вибору найкращого із них, а також оцінки ступеня досягнення поставленої мети. Вибрані критерії ранжуються за ступенем важливості для вирішення поставленої проблеми. Можливими критеріями оцінки варіантів управлінських рішень є: ефективність реалізації; простота, результативність та реальність досягнення поставленої мети; ступінь урахування всієї виробничої ситуації; мінімізація потреби в ресурсах або повнота їх використання; виконання завдань у визначені строки (мінімізація строків виконання робіт); економічність виконання; максимізація обсягу та покращення якості продукції; підвищення продуктивності праці; окупність фондів; рентабельність; поліпшення використання матеріально-технічної бази; поліпшення умов охорони та безпеки праці та ін. [4].

Розробка можливих варіантів досягнення цілі рішення. На цьому етапі відбувається розробка можливих варіантів основи рішення. Тобто визначаються можливості та способи підприємства відреагувати на ті фактори, що викликали дану проблему у напрямку, який був визначений постановкою цілі. Варто зазначити, що при розробці варіантів реагування на визначену проблему потрібно враховувати, ще й ресурси та можливості, які є в організації, або які може використати організація, залучивши зовні. При розробці основи рішення, є обов'язковим обґрунтування досяжності мети управлінського рішення.

Зіставлення варіантів а вибір основи рішення. На даному етапі відбувається співставлення розроблених варіантів з критеріями оцінки ефективності рішення. Тобто обирається той варіант, який допоможе максимально ефективно вирішити завдання. Це другий етап ухвалення рішення.

Розробка та ухвалення методу виконання залежно від обраної основи рішення. Визначившись із основою рішення та забезпечення його виконання визначають безпосередньо сам метод виконання, який може містити наступні складові: форма доведення до виконавців, встановлення термінів виконання рішення або окремих його складових; складання плану виконання рішення (підпорядкування, необхідний обсяг інформації та ресурси); встановлення контролю (відповідальність, послідовність, терміни). Визначення відповідальності за виконання рішення; визначення ресурсів, які необхідно залучити зі сторони. Та умови їх залучення. В моделі прийняття управлінських рішень, яку підтримують Бурій С.А., Мапеха Д.С., є такий етап як смислове оформлення рішення [10, с. 59]. В нашій моделі даний етап включений в розробку та ухвалу методу виконання рішення, який є і завершенням прийняття рішення. Після даного етапу ми маємо управлінське рішення, яке буде доведене до виконавців.

Доведення та роз'яснення рішення особам, які здійснюють його реалізацію. Коли управлінське рішення набуло закінченого вигляду у будь-якій формі (плану, заходів, наказу, розпорядження тощо) його доводять до осіб, які будуть здійснювати реалізацію цього рішення. На даному етапі відбувається: роз'яснення виконавцям цілей рішення та їх ролі у реалізації рішення; делегування вповноважень виконавцям, доведення рішення до всіх осіб, що будуть сприяти реалізації рішення; доведення календарного плану виконання певних стадій або етапів робіт, роз'яснення важливості виконання даного рішення та методів стимулювання виконання даного рішення.

Якщо рішення має загальногосподарське значення та стосується багатьох структурних підрозділів підприємства, у кожному із них розробляється програма організаційної підтримки рішення з точним визначенням відповідальних осіб і порядку виконання відповідних заходів. Даний етап є першим етапом другої частини процесу, а саме реалізацією управлінського рішення. Також варто зазначити, що вже на цьому етапі може виникнути ситуація, коли буде необхідний перехід або до повторної розробки і ухвали методу досягнення цілі рішення, або до етапу попереднього формулювання проблеми.

Контроль виконання рішення. Контроль — це спостереження, нагляд з метою перевірки стану виконання рішення. Він здійснюється шляхом обліку ходу виконання, своєчасно виявляє відхилення від заданої програми, дає можливість ліквідувати причини відхилення або попередити про можливість несвоечасного виконання рішення [4].

На цьому етапі здійснюється оперативний контроль реалізації прийнятого рішення, усуваються відхилення від результатів реалізації і вносяться в разі потреби необхідні

корективи. Кінцевим результатом на даному етапі є виконання рішення — досягнення мети у встановлений термін і у межах наявних ресурсів.

Іноді у ході виконання рішення виникає необхідність його коригування. Коригування передбачає перехід до будь-якого попереднього етапу процесу розробки та реалізації управлінських рішень. Причинами цього можуть бути: погана організація виконання рішення; різкі зміни ситуації у зовнішньому середовищі; неякісна розробка самого рішення та ін.

Оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду (підведення підсумків виконання рішення). На цьому етапі досягається виконання таких завдань [4]: визначення правильності та якості виконання рішення у цілому; підтвердження своєчасності проведення передбачених заходів; встановлення ступеня участі всіх працівників і колективу у виконанні рішення; засвідчення фактів творчого та ініціативного ставлення до справи; порівняння витрат ресурсів із передбаченими обсягами; заохочення кращих виконавців даного рішення. Підведення підсумків з точки зору узагальнення досвіду роботи, аналізу набутих управлінських знань і виявлення та обговорення допущених помилок з метою їх уникнення у подальшій роботі. Здійснюється оцінка фактично отриманого результату, порівняно з поставленою метою, та аналіз рішення, узагальнення, накопичення досвіду для подальшого його застосування.

Тобто, даний етап є базою для розроблення підходів до вирішення подібних рішень, з врахуванням вже набутого досвіду. Даний етап, як і вся частина реалізації управлінського рішення, дозволяє виявити можливості та проблеми для нового процесу розробки та реалізації рішення.

Висновки. Ефективність процесу прийняття управлінських рішень, визначає результативність прийнятих управлінських рішень, а відтак знаходиться в прямій залежності від якості перебігу цього процесу і управлінські дії на підприємстві. Із загостренням конкуренції значно підвищуються вимоги до управлінських Рішень запропонована модель прийняття управлінських рішень, яка передбачає поєднання теоретичних підходів широкого та вузького розуміння цього поняття. Новизна запропонованої моделі полягає в тому, що в ній чітко розмежовані складові частини управлінського рішення та визначено хід їх розробки. Ухвала управлінського рішення відбувається в три етапи, що сприяє розумінню та повноті даного рішення. Основними частинами даної моделі є: виникнення та попереднє формулювання проблеми, збір даних для уточнення поставленої проблеми, точне формулювання проблеми, аналіз проблеми, постановка цілі рішення, розробка можливих варіантів досягнення цілі рішення, зіставлення варіантів та вибір основи рішення, розробка та прийняття методу досягнення під обрану основу рішення, доведення та роз'яснення виконавцю рішення, особам, що сприяють його виконанню, контроль виконання рішення, оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду (підведення підсумків виконання рішення). Необхідно зазначити, що даний підхід розглядає розробку та реалізацію управлінських рішень як безперервний динамічний процес. Рішення виступають лише проміжним результатом і спрямовані на досягнення визначеного стану підприємства в певний момент часу. При цьому процес розробки та реалізації управлінських рішень, постає як безперервний процес управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. — Х.: ВД «Інжек». — 512 с.
2. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: Підручник. — К.: Сузір'я, 2007. — 516 с.
3. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2002 — 420 с.