

УДК 174:658:38:377:36

ПІДГОТОВКА, РОЗРОБКА, ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Гасюк Л.М., к.пед.н.

Полтавський університет споживчої кооперації України

Сформулированы основные положения этики бизнеса; раскрыта связь менеджмента с внутренними ценностями человека; указанные нормы нравственности и ответственности в бизнесе.

Ключевые слова: управление, управленческие решения, классификация, принципы управления, риск, хозяйственная деятельность.

The main positions of business ethics have been formulated; the connection of management with internal value of the person has been disclosed; the norms of morality and responsibility in business have been pointed out.

Key words: management, managerial decisions, classification, management concepts, risk, proprietary activity.

Актуальність проблеми. В умовах ринкової економіки від своєчасності або правильності прийняття рішень залежать наслідки господарської діяльності підприємств. Виходячи з реальних можливостей і конкретної ситуації, необхідно приймати оптимальні рішення. Оптимальні рішення спроможні прийняти в основному керівники, які мають такі риси особистості як: управлінська направленість; лідерські якості і здібності до управління (діагностичні здібності, творчі та організаторські здібності).

Проблемна ситуація, яку ми розглядаємо сьогодні, полягає в неузгодженості між нагальною суспільною потребою в прийнятті якісних управлінських рішень, що ускладнено в умовах одночасної дії багатьох суперечливих факторів та необхідності аналізу великих обсягів інформації, що швидко змінюється та втрачає свою актуальність. Тому низька якість великої частини управлінських рішень, призводить до не бажаних наслідків в результаті їх прийняття, або, іншими словами, до розриву між очікуваним результатом та реальним. Прийняття якісних управлінських рішень в операційній, інноваційній, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, кадровій, інформаційно-телекомунікаційній і зовнішньоекономічній системах, що діють в умовах ринкової економіки, дає можливість створення умов для ефективного функціонування і розвитку будь-якого підприємства.

Аналіз наукових досліджень. Значущість та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління організаціями, а також природа та сутність цього явища, склад його елементів, класифікація управлінських рішень за різними ознаками тощо з достатньою повнотою висвітлені в працях Дж. Гібсона, Р. Дафта, Д. Дерлоу, М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, В.Б. Ременникова, Е.О. Смирнова, Р.А. Фатхутдинова[11], В.С. Юкаєвої.

Особливості прийняття управлінських рішень знайшли своє відображення в працях І.Ю. Бобала, А.В. Катренка, Б.М. Мізюка, І.В. Артищука, Д. Дерлоу та ін. Разом з тим, залишається нерозв'язаною низка проблем, пов'язаних з інформаційними технологіями розвитку підприємництва, комплексним аналізом існуючих методик оцінювання ефективності інформаційних систем підприємства, їх впливом на стан системи прийняття стратегічних управлінських рішень.

Більшість дослідників обстоюють думку, згідно з якою всі функції управління можуть бути реалізовані саме шляхом прийняття та впровадження численних рішень стосовно різноманітних аспектів діяльності організацій.

Мета роботи полягає у тому, щоб проаналізувати та узагальнити різні підходи до процесу підготовки, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень в умовах ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу. Існування людства невід'ємно пов'язано з розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них прості, інші більш складні і вимагають ретельного обдумування. Вони пов'язані як з бізнесом та управлінням, так і з особистими і суспільними потребами. У давнину люди приймали рішення, покладаючись на інтуїтивні почуття, прогнози астрологів. Оскільки люди самі створюють історію, вони завжди прагнуть знати результати своєї діяльності та передбачити майбутнє. На різних етапах, управлінці намагаються з'ясувати та передбачити перспективи розвитку підприємств, які вони очолюють.

Ринок регулює економічні відносини на короткий період. Для здійснення функцій регулювання економічними процесами необхідно знати майбутнє багатьох економічних явищ з тим, щоб прийняти правильне рішення у теперішньому.

Усі господарські процеси на підприємстві, в його підрозділах та в об'єднаннях підприємств спрямовуються їх керівництвом. В основу управління цими процесами покладаються управлінські рішення. Головною метою будь-якого управлінського рішення є вирішення певних проблем, що заважають організації досягти своїх цілей. Головною особливістю управлінських рішень є те, що їх приймають для забезпечення безперерйного функціонування об'єкта управління. Тому призначення, принципи та методи підготовки й прийняття управлінських рішень, вимоги до них, їхній зміст принципово відрізняються від рішень іншого характеру.

Управлінські рішення не можна розглядати як довільну дію. Передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є **наявність проблеми**, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого об'єкта, невідповідності, яка перешкоджає ефективному функціонуванню, а також розвитку об'єкта. Потреба в прийнятті рішення постає тоді, коли є кілька можливих варіантів, з яких треба вибрати найприйнятніший. Вибір відповідного варіанта рішення здійснюється з урахуванням системи критеріїв та з дотриманням заздалегідь встановленого порядку на базі науково обґрунтованих принципів.

Для підготовки та прийняття ефективного управлінського рішення необхідно своєчасно одержати **вичерпну інформацію** про внутрішні й зовнішні умови діяльності об'єкта управління. Оскільки комплекс цих умов практично ніколи не буває однаковим, зміст конкретних рішень навіть за управління тим самим об'єктом, як правило, буває різним. Проте загальні принципи та вимоги до рішень можуть і мусять бути незмінними протягом певного часу (як правило, до зміни конкретних економічних умов).

Важлива роль належить **якості рішення**, яка виражається через його економічність та своєчасність. Економічність рішення характеризується ефективністю використання залучених в обіг трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів виробництва, а своєчасність – співвідношенням між часом виникнення проблеми та часом прийняття рішення. Якість управлінського рішення визначає кінцеві результати управління.

За **значущістю та часовими параметрами** управлінські рішення поділяються на поточні, які приймають для вирішення проблем, що виникають безпосередньо в процесі виробництва, і стратегічні, котрі мають на меті вирішення перспективних проблем.

Підготовка та прийняття управлінського рішення є не тільки органічною частиною процесу управління, а й головним етапом циклу управління. Тому, якщо сутність управління розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, яким управляють, то під сутністю управлінського рішення слід розуміти обґрунтування й формування змісту цього впливу.

Управлінське рішення – це, власне, відповіді на запитання, в які строки, з витратою яких сил і коштів, в якому порядку, за якого розподілу обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, з якими результатами має здійснюватися управлінський вплив.

Характеристика сутності управлінського рішення дає можливість повніше уявити собі його роль і місце в процесі управління не тільки в масштабі окремого виробничого об'єкта, а й на вищих рівнях – на рівні регіону, галузі та економіки країни в цілому. Значення науково обґрунтованих управлінських рішень як засобу, що забезпечує ефективне функціонування й розвиток виробничих об'єктів, досягнення поточних і перспективних цілей на всіх рівнях управління, важко переоцінити.

Всі управлінські рішення поділяються на програмовані і непрограмовані.

Програмовані рішення – це ті, що повторюються багатократно і мають напрацьовані правила й процедури прийняття.

Непрограмовані рішення – це ті, що виникли проблему мають вирішувати вперше, отже всі етапи підготовки рішення треба розробляти спеціально.

Доцільно всі управлінські рішення класифікувати за такими ознаками:

- 1) за сферою впливу чи наслідків: загальні, що стосуються всієї організації; часткові, що стосуються окремих частин, чи проблем;
- 2) за тривалістю дії: перспективні, стратегічні; поточні, оперативні;
- 3) за рівнем прийняття (масштабністю): вищого, середнього чи технічного рівня управління;
- 4) за характером розв'язання завдань: програмовані; непрограмовані;
- 5) за способом прийняття: одноособові; колегіальні; колективні;

б) за способом обґрунтування: інтуїтивні – на базі досвіду, знання ситуації; суб'єктивні; раціональні, на підставі: діагнозу проблеми; формулювання обмежень; визначення альтернатив; оцінки альтернатив; вибору альтернативи, рішення.

У процесі розробки та прийняття управлінських рішень слід урахувати також необхідність дотримання загальних принципів управління. Найважливіші з них такі:

- оптимальний розподіл функціональних обов'язків працівників апарату управління;
- раціональне делегування повноважень і відповідальності;
- єдиноначальність та колегіальність управління;
- конкретність та індивідуальність відповідальності;
- оперативність керівництва;
- ефективність управління;
- науковий характер управління.

За сучасних умов необхідно особливо наголосити на оперативності керівництва. Економічний аналіз діяльності підприємства створювався як аналіз офіційної звітності, причому починався він з аналізу балансу підприємства. Результатом такого аналізу була аналітична записка. У міру зростання обсягів виробництва і прискорення динаміки всіх суспільних процесів усе більше зростала потреба в оперативних рішеннях. Через це у 60-ті роки виник оперативний економічний аналіз. Ним користуються для виявлення відхилень у процесі виробництва для негайного прийняття рішень. За допомогою комп'ютерної техніки оперативний аналіз можна здійснити безпосередньо в ході виконання операцій.

Усе, що діється з організацією, її підрозділами і працівниками, то все відбувається на виконання чийось рішень[8].

Відповідно до загальних принципів управління управлінське рішення має відповідати певним вимогам, а саме:

1) бути науково обґрунтованим, тобто формуватися з урахуванням об'єктивних закономірностей – тих технологічних, економічних, організаційних особливостей об'єкта, вплив на діяльність якого справлятиме рішення;

2) бути цілеспрямованим, тобто точно відповідати цілям, які поставлені перед об'єктом управління або перед його окремим підрозділом;

3) бути кількісно та якісно визначеним, тобто обов'язково містити конкретні кількісні показники і математичні розрахунки щодо результатів здійснення рішення, а також детальний якісний опис тих його аспектів, які не можуть бути виражені кількісно;

4) бути правомірним, тобто не суперечити чинним законам, відомчим наказам, нормам, стандартам, інструкціям та іншим нормативним документам;

5) бути оптимальним, тобто забезпечувати такий варіант рішення, який би відповідав економічному критерію ефективності – одержанню максимальних результатів з найменшими витратами за дотримання всіх інших аспектів управлінського процесу;

6) бути своєчасним, тобто вкладатися в заздалегідь визначені строки підготовки, доведення рішень до конкретних виконавців та контролю їх виконання;

7) бути комплексним, тобто враховувати всі аспекти управління;

8) бути гнучким, тобто негайно реагувати на зміни кон'юнктури, економічного оточення;

9) бути повністю оформленим, тобто містити вичерпні визначення конкретних способів здійснення завдання, потрібних ресурсів, строків виконання, складу виконавців, порядку їхньої взаємодії, правомірності документів [11].

Дотримання всіх вимог, які ставляться до управлінських рішень, є необхідним для забезпечення їхньої конкретності, належної інформативності, а також для чіткого розподілу обов'язків щодо їх виконання. Якщо управлінське рішення відповідає вимогам, тоді забезпечується можливість його виконання та здійснення цілей управління об'єктом.

Добрі рішення дають більший абсолютний ефект, а помилкові призводять до значних втрат, нагальність вирішуваних проблем обмежує час на процес вироблення рішення щодо їх вирішення, що вимагає раціонального поділу праці фахівців при підготовці рішення, а також використання сучасних методів, технічних засобів та процедур розробки і прийняття управлінських рішень.

Процес розробки рішень здійснюється виконанням окремих операцій в певній послідовності і в першому наближенні може бути представлений наступними етапами:

- з'ясування ситуації, що склалася, та попереднє виявлення проблем її розв'язку;
- структурний аналіз досліджуваного об'єкта, проблеми;

- підготовка варіантів рішення та визначення найкращого з них;
- прийняття рішення, відбір варіанта.

На першому етапі здійснюють : нагромадження інформації про об'єкт; аналіз ситуації; попереднє виявлення кола проблем, та можливість виходу з ситуації, визначення цілей та параметрів , яких потрібно досягти.

На другому етапі: встановлюють найбільш чутливі (дотичні) елементи об'єкта управління; формулюються умови завдання, яке потрібно вирішити в цій ситуації.

На третьому етапі варіант рішення, який подано на затвердження, обговорюється, оцінюється та затверджується. При цьому особа, що має приймати рішення заслуховує інформацію про наявні, але відхилені варіанти рішення. Аргументами, крім економічної доцільності є екологічні, соціальні та можливі інші наслідки їх реалізації.

В результаті кращим може бути визнаний такий варіант, який економічно менш вигідний, але задовольняє вимоги неекономічних факторів, є більш надійним, бо таїть у собі менше загроз для організації.

Необхідно завжди бути готовими та по-можливості передбачати фактори, що можуть вплинути на процес прийняття рішення – його покращити або спотворити. Особливу увагу приділяти таким факторам як визначеність, ризик та невизначеність.

Визначеність – це коли є достовірно обгрунтовані дані щодо можливих варіантів та конкретних умов усунення виниклої проблеми і тому не існує небезпеки ухвалення неправильного рішення.

Ризик – це коли є ймовірність негативного результату за будь-якого варіанту рішення. Тому мова має йти про визначення рівня ймовірності негативних наслідків і приймати такі варіанти рішення, у якого ця ймовірність є найменшою, щоб звести ризик до мінімуму.

Невизначеність – це коли є невідомими всі можливі альтернативи, а також ризики, пов'язані з кожним варіантом, та усі наслідки можливо ухвалених рішень. За цих умов невизначеності належить зібрати якнайбільше інформації, стосовно даної ситуації та вирішувати її логічно і раціонально, спираючись на інтуїцію, оцінку та досвід. Потрібно завжди пам'ятати, що за умов невизначеності є високою ймовірність прийняття хибного рішення.

Ефективність управлінської діяльності тісно пов'язана з особистісним розвитком керівника (йдеться про мотиви особистісного розвитку). Ці мотиви стосуються особистості та діяльності самого керівника і пов'язані з його самопізнанням і самоаналізом, саморегуляцією та саморозвитком. Усе це обумовлюється тим, що керівник повинен бути прикладом моральної та професійної досконалості, зразком для наслідування підлеглими, тому для нього дуже важливо володіти собою в будь-якій ситуації; постійно усвідомлювати та аналізувати свою діяльність; переборювати труднощі управлінської діяльності та вдосконалювати; реалізовувати свій творчий потенціал (упроваджувати нові підходи в управлінні, у тому числі в роботі з підлеглими, нові методи та форми навчання, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення з урахуванням управлінської ситуації, розуміти підлеглих, уміти ефективно спілкуватися з ними, вибираючи оптимальний стиль спілкування; попереджувати та розв'язувати конфлікти та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат серед підлеглих) [3].

Загалом ефективне керівництво передбачає, що керівник здатний сформувати, організувати і мобілізувати соціальну групу, яка завдяки його зусиллям може перетворитися в цілеспрямовану команду однодумців. На жаль, на практиці це виходить не в кожного керівника. Причини цього в тому, що в даний час певна (значна) частина керівників різних ланок просто не готові вирішувати різноманітні проблеми, які виникають у ході реалізації управлінських функцій, а також у відсутності відповідної мотивації досягнення.

Висновки. Важливе значення на даний час в умовах загальної світової фінансово-економічної кризи має управлінський фактор, зокрема підвищення обгрунтованості та ефективності управлінських рішень. Про це свідчить підвищений попит на антикризових менеджерів, що мають навички управління та прийняття ефективних рішень в умовах обмеженості наявних ресурсів. Тому, актуальним є наукове обгрунтування оптимальних шляхів формування мотивації досягнень управлінців у різних сферах професійної діяльності, удосконалення методів управління та роботи з управлінськими кадрами. Крім цього, потребують усебічного вивчення та обгрунтування особливості професіоналізму управлінських кадрів за цілями, завданнями і результатами.

Для ефективного прийняття науково обгрунтованих рішень слід плідно працювати над :

- підвищенням кваліфікації керівників і спеціалістів;
- удосконаленням інформаційної бази на підприємствах і фірмах;
- запровадженням системного підходу до прийняття рішень;
- використанням різних методів прийняття оптимальних рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. <http://www.ru/snde>
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 320 с.
3. Гугніна Т. Етичні засади підприємництва // Вісник української академії державного управління при Президенті України. – 1999. – №3.
4. Державне управління: теорія і практика / Заг. ред. проф. Авер'янова В.Б. – К.: Юрінком Інтер. 1998. – 43 с.
5. Льюїс Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. – М., 1999.
6. Майрер П. Культура бизнеса // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №4.
7. Методологія державного управління: Словник-довідник / Уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. творч. кол.), Д.О. Безносенко, С.В. Бутівченко та ін.; За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 196 с.
8. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М., 1999.
9. Тарнавский В. Этика и бизнес: намерения и реальность // Рынок капитала. – 2000. – №23-24.
10. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Уклад. В.Д. Бакуменко. – К.: Вид-во НАДУ при Президенті України, 2007. – 20 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – 272 с.
12. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. – К., 2006.

УДК 378.014.543.

ВПЛИВ ОСВІТИ НА СТАН РИНКУ ПРАЦІ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА УКРАЇНИ

Козарезенко Л.В., к.е.н., доцент

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди»

В статье рассмотрены и выявлены зависимости между уровнем образования населения и уровнем занятости и безработицы.

Ключевые слова: рынок труда, занятость, безработица, уровень образования.

The dependence between the level of formation of population and level of employment and unemployment has been considered in the article.

Keywords: labourmarket, employment, unemployment, level of education.

Актуальність теми дослідження. Ринок праці, як відомо, є однією зі сфер економіки, де знаходять прояв численні позитивні зовнішні ефекти, зумовлені реалізацією освітою однієї з головних своїх функцій – забезпечення ринку праці працівниками. Тобто, освіта є основою забезпечення конкурентоспроможності, стану і процесу функціонування ринку праці [5, с. 45].

Ступінь дослідження проблеми. Доведеним є факт наявності прямого зв'язку між рівнем освіти та зайнятістю та оберненого між безробіттям у країнах ОЕСР і ЄС [1, с. 219–220]. Пов'язано це явище з тим, що, не маючи освіти людина не може реалізуватися у трудовій сфері, знайти роботу, що позначається не лише на її способі життя, а й завдає економічних і соціальних втрат державі [3, с. 213].

Виклад основного матеріалу. Подолання безробіття та наближення до повної продуктивної зайнятості з метою забезпечення економічного зростання є визначальним пунктом у Стратегії економічного і соціального розвитку України (2004–2015 рр.) [6, с. 341–349] де системі освіти, нарівні із заходами фіскальної, монетарної, інвестиційної політики, надається особливого значення у здійсненні регулюючих заходів.

Аналіз статистичних даних свідчить про неоднозначну залежність між безробіттям і рівнем освіти населення в Україні.

Частка безробітного населення з повною вищою освітою в Україні у 2008 р. становила 15,2%. На відміну від ЄС та інших країн (у Росії відповідно 10,5%), Україна має значну частку безробітних з