Література

1. *A Guide* to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Fourth Edition ©2008 Project Management Institute, 14 Campus Blvd., Newtown Square, PA 19073-3299 USA
2. *The Project* Management Life Cycle. © Jason Westland, 2006. First published in Great Britain and the United States in 2006 by Kogan Page Limited.
3. *Сидорова Н.* А, Анисинкова Е. Б. Тайм-менеджмент. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко»2008. — 220 с.
4. *Клиффорд Ф.* Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство/ Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 528с.

УДК 658.56:621

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зенкін А.С., доктор технічних наук
Годік В.О.
Іванов П.В.

Постановка проблеми. Аналіз науково-технічної літератури показав, що процес прийняття рішень в системі менеджменту якості (СМЯ) підприємств різних галузей промисловості має ряд специфічних особливостей. По-перше, це визначається складністю прийняття управлінських рішень, що якось пов'язано з тим, що особа, яка приймає рішення (ОПР), як правило, не має адекватної, повної інформації про функціонування СМЯ (про те, реально в якому стані він знаходиться, до якого класу відноситься ситуація, за якою проводиться спостереження і т. д.), яка дозволила б однозначно визначити правильне рішення. Отримання такої інформації особливо на великих підприємствах виконується не в повному обсязі, або виконується досить рідко, як правило, раз на рік, тому що пов'язано це зі значними часовими і фінансовими витратами. Ті ж відомості про СМЯ, які особа, що приймає рішення, використовує в практичній діяльності в момент прийняття рішення, хоча в якійсь мірі і характеризують об'єкт управління, проте недостатні, неактуальні для точного визначення оптимального рішення.

По-друге, в реальних задачах часто впливи різних факторів на вибір найкращого рішення складні і заплутані, тобто мають місце так звані «зворотні зв'язки». Крім цього, деякі фактори впливають на прийняття рішення опосередковано. І в зв'язку з цим для вибору кращого рішення далеко не завжди вдається побудувати логічний ланцюжок міркувань, коли з двох варіантів можна вибрати тільки один і компроміси не допустимі.

По-третє, вибір рішення в СМЯ в багатьох випадках залежить від суб'єктивних уявлень особи, яка приймає рішення, про ефективність можливих альтернатив і важливості різних критеріїв. У зв'язку з цим дуже часто доводиться враховувати як наявну кількісну інформацію, так й якісну інформацію про переваги особи, яка приймає рішення (подобається - не подобається, краще - гірше і т. п.). Така суб'єктивна оцінка в даний час дуже часто є єдино можливою основою об'єднання різнорідних параметрів розв'язуваної проблеми в області управління якістю.

Важливою особливістю управлінських рішень в СМЯ є необхідність при їх прийнятті обліку сукупності вимог документів, що описують елементи СМЯ і підприємство в цілому. Таким чином, на практиці при розробці рішень в області якості доводиться враховувати існуючі процедури, встановлені у стандартах, інструкціях та інших документах СМЯ.

Мета статті проаналізувати основні етапи, пов'язані з оцінкою процесу прийняття рішень в системі менеджменту якості підприємства і запропонувати модель процесу пошуку рішень в СМЯ.

Результати досліджень. Прийнявши за основу, що ефективність рішень значною мірою визначається конкретно моделлю процесу вироблення рішення та що оптимальна модель процесу формування рішень – модель, що забезпечує найбільшу кількість рішень протягом певного періоду часу з максимальною віддачею на рішення й при найменших витратах.

Процес формування рішень підприємством у цілому істотно відрізняється від процесу формування рішень в СМЯ, хоча деякі етапи є однаковими. У статті наведено модель процесу прийняття рішень в СМЯ, розроблена з використанням методології функціонального моделювання

процесів IDEFO (Integrated Definition Function Modeling). Модель включає в себе загальну схему прийняття рішень, а також структуровані схеми, в яких детально представлені роботи, але кожному етапу. Таким чином, в технології прийняття рішень пропонується розглядати такі основні етапи постановка проблеми;

- дослідження факторів та умов прийняття рішень;
- розробка рішення;
- організація виконання прийнятого рішення.

Перший етап, пов'язаний з постановкою проблеми характеризує різницю між дійсним і бажаним станом об'єкта [1]. Дійсно, проблема виникає при взаємодії з середовищем та його сферами як деякий суб'єктивний опис розбіжності бажаної ситуації від реально існуючого стану речей. Тим не менш, власне розбіжністю існування проблеми не обмежується. У зв'язку з цим у цій статті пропонується наступне визначення: проблема - суб'єктивно сформульований опис ситуації, в якій є розбіжність між дійсним і бажаним станом об'єкта і вирішення якої дозволяє отримати якийсь ефект. Існує чотири найбільш поширені ситуації, що сигналізують ОПР, про існування проблеми. До таких ситуацій належать відхилення фактичних результатів від плану і від минулого періоду, а також повідомлення співробітників і інформація про діяльність конкурентів.

Постановка проблеми включає опис її специфічного змісту, основних її проявів.

На рис.1 представлена схема процесу прийняття рішень в СМЯ, з якої видно, що постановка проблеми пов’язана з дослідженням факторів та умов прийняття рішень, розробки рішення з урахуванням її можливих варіантів та організацією виконання прийнятого рішення на виході процесу.

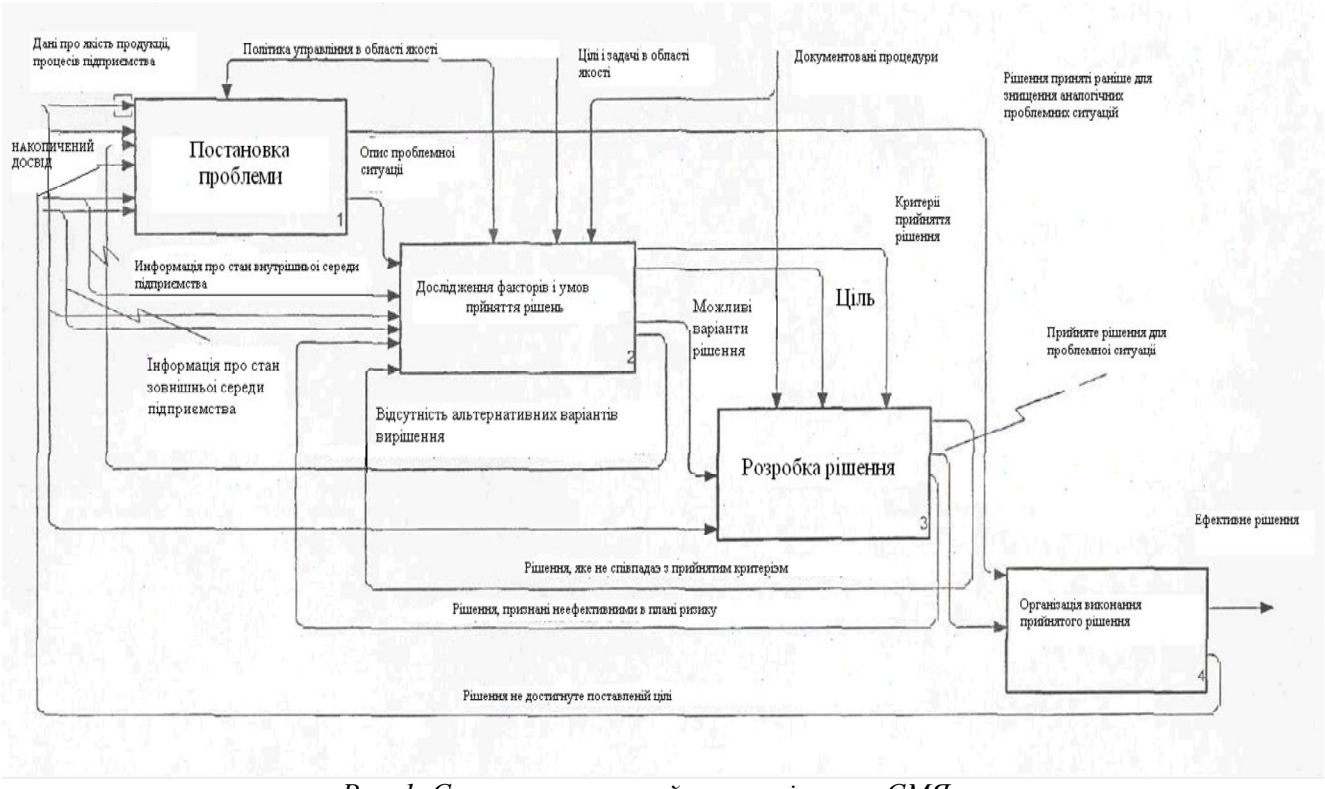

Рис. 1 Схема процесу прийняття рішень в СМЯ

Використання запропонованої схеми процесу прийняття рішень в СМЯ дозволяє максимально просто оцінити дані про якість продукції, процесів підприємства й отримати ефективне рішення. Значний практичний інтерес представляє етап дослідження факторів та умов прийняття рішень (другий етап) ОПР, тому що він передбачає формулювання можливостей обмежень і критеріїв прийняття рішень.

Багато з можливих розв'язків проблем організації не будуть реалістичними, оскільки або у особи, яка приймає рішення, або у організації недостатньо ресурсів для реалізації прийнятих рішень. Крім того, причиною проблеми можуть бути сили, що знаходяться поза організацією – такі як, закони, що ОПР не може змінити. Перед тим як перейти до наступного етапу процесу, особа, яка приймає рішення, має неупереджено визначити можливості обмеження та виявити можливі заходи.

Якщо цього не зробити, як мінімум, буде даремно втрачено час. Ще гірше, якщо буде вибраний нереалістичний напрям дій.

На рис. 2 наведена схема процесу дослідження факторів та умов прийняття рішень в СМЯ, що включає в себе аналіз проблемної ситуації, оцінку поточних можливостей/обмежень підприємства, а також визначення цілей і критеріїв ефективності вибору, і можливих варіантів рішень.

На третьому етапі проводяться заходи, пов'язані з розробкою рішення, що реалізовані відповідно до схеми, зображеної на рис. 3. Проводяться процедури оцінки, порівняння та вибору відібраних на попередньому етапі можливих заходів. При оцінці рішень ОПР визначає переваги та недоліки цих процедур і можливі загальні наслідки. Безсумнівно, будь-який захід пов'язаний з деякими негативними аспектами. Для зіставлення рішень використовуються критерії прийняття рішення, щодо яких можна виміряти ймовірні результати реалізації кожного з можливих заходів.

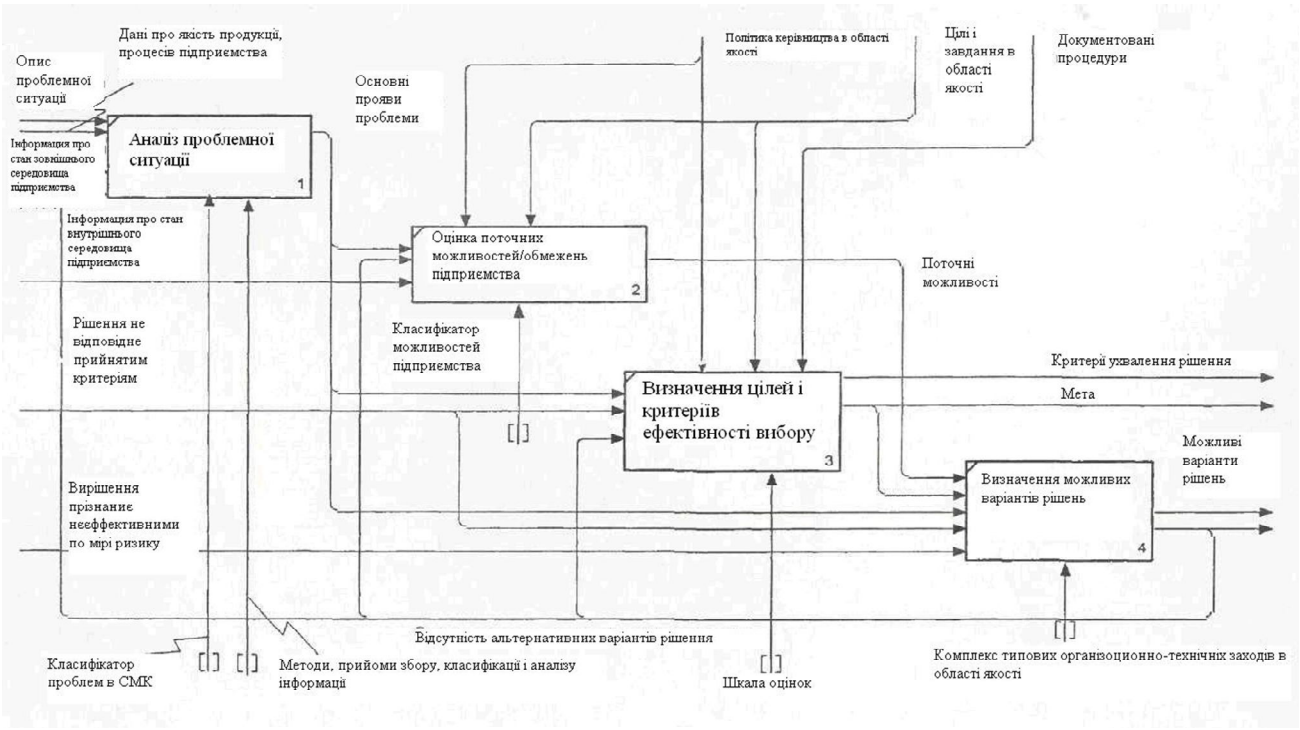

Рис. 2 Схема процесу дослідження факторів та умов прийняття рішень

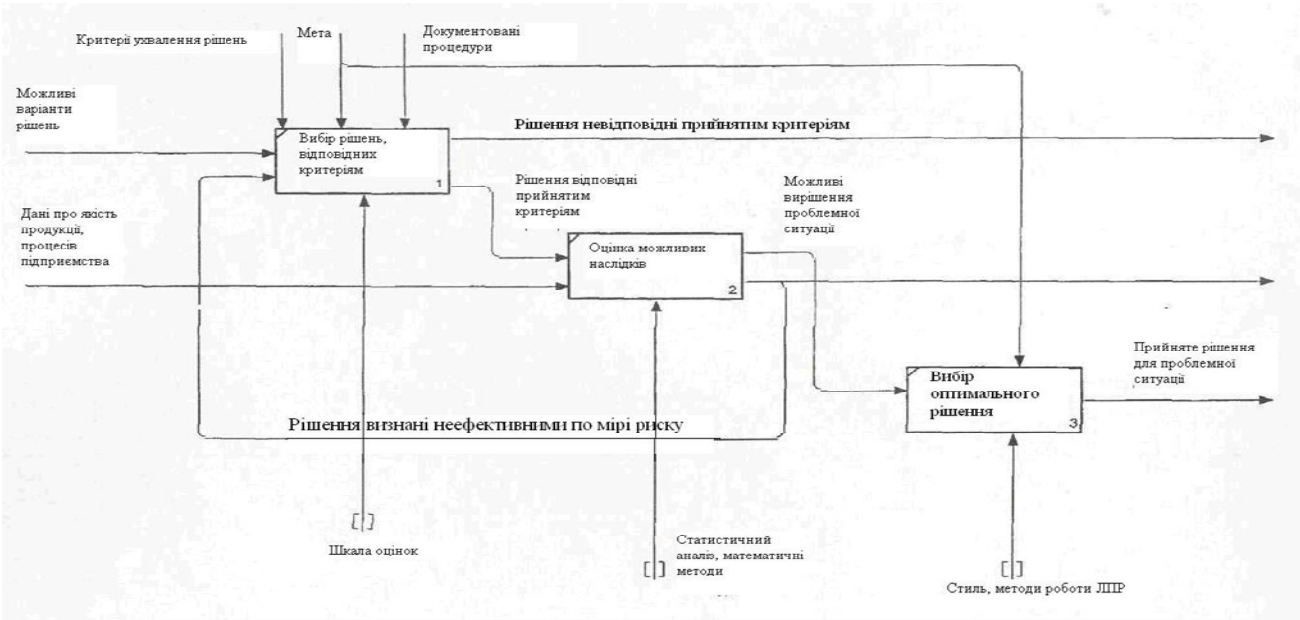

Рис. 3 Схема процесу розробки рішення в СМЯ

Заключним четвертим етапом процесу прийняття рішень в системі менеджменту якості підприємства є етап організації виконання прийнятого рішення, на якому здійснюється організаційно-розпорядча діяльність з реалізації прийнятого рішення [2]. Простий вибір напряму дій має малу цінність для організації. Для вирішення проблеми або отримання вигоди з наявної можливості рішення повинне бути реалізовано.

На цьому етапі (рис.4) відбувається вимірювання й оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які ОПР сподівалася отримати. Обгрунтувати і вирішити проблему в реальних умовах з першого разу рідко вдається. Ключем до успішного вирішення є повторюваний цикл постановки проблеми, оцінки можливостей підприємства, вибору можливих заходів і т. д. Таким чином, можливе повернення з будь-якого етапу процесу підготовки, прийняття та реалізації рішення до попередніх етапів.

Слід зазначити, що авторами при розробці моделі процесу прийняття рішень в СМЯ враховувалися, по-перше, специфічні особливості даної галузі діяльності, по-друге, типи проблем, які існують і можуть виникнути в СМЯ, їх сутність і причини виникнення [3].

Так, зокрема, моделювання процесу прийняття рішень здійснювалося з метою аналізу його функціонування та пошуку можливостей для вдосконалення та розвитку. Таким чином, аналіз побудованої узагальненої моделі процесу прийняття рішень в СМЯ показав, що ключовим елементом розглянутого процесу є пошук оптимального в конкретних умовах рішення. Від ефективності цього етапу залежить результативність всього процесу прийняття рішення.

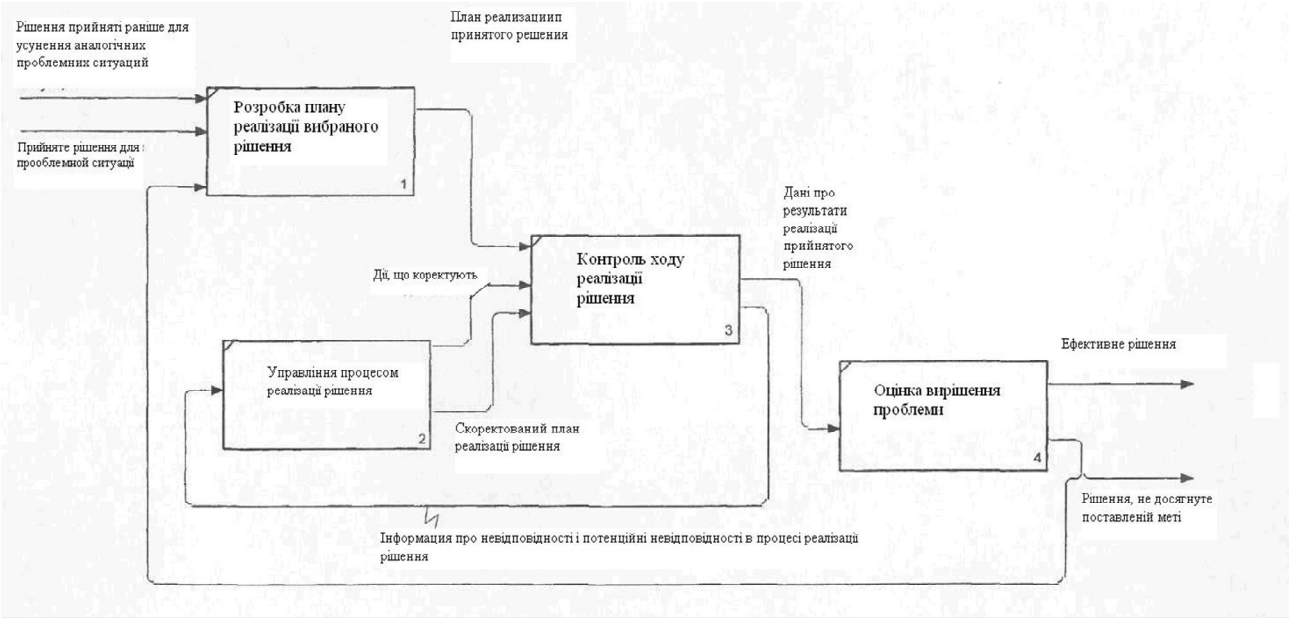

Рис. 4 Схема процесу організації виконання прийнятого рішення в СМЯ

Висновки. Аналіз особливостей процесу прийняття рішень в системі менеджменту якості підприємства з використанням методології функціонального моделювання процесів IDEF0 дозволив розробити модель процесу пошуку рішень в СМЯ, яка орієнтована на можливість формалізації знань, досвіду висококваліфікованих фахівців різних галузей діяльності, що дозволяє скористатися їх інтуїцією і досвідом при вирішенні різних практичних завдань, що виникають при розробці, впровадженні, використанні та удосконаленні СМЯ.

Література

1. *Балдин К. В.* Управленческие решения/К. В. Балдии, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^0», 2004. - 496 с.

2. *Бойко, В. В.* Принятие решений в системе управления авиационным объединением (предприятием) /В. В. Бойко, П. А. Бурдыкии, А. А. Дорохов [и др.]. - М.: МАИ, 1984. - 64 с.

3. *Зенкин А.С., Годик В.А., Иванов П.В., Химичева А.И.* Математическая модель процесса поиска решений в системе менеджмента качества предприятия // Восточно-Европейский журнал передових тиехнологий. – 2010. - № 6/4 (48). - С. 46-49.