

решения проблемных ситуаций, но и постоянно следить за меняющейся ситуацией на рынке, что на сегодняшний день является одной из первоочередных задач.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грани экономического риска [Текст]/Альгин А.П. // М.: Знание, 1991.-64с.
2. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов.-СПб.: Питер, 2009.-480с.

3. Лепейко Т.И. Управление формированием стратегического потенциала предприятия/Т.И.Лепейко, А.А.Колесников// Харківського національного економічного університету Сб. Економіка розвитку.- 2004.- №4(32).

4. Лукьянова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. Посіб. – К.: Академ-видав.,2007.-464с.

5. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. - Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. С. 250.

Аннотация. В статье обоснована необходимость разработки организационно-экономического механизма процесса принятия решений, как основного инструмента управления предприятием для обеспечения его конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: риск, неопределенность, процесс принятия решения

Summary. In article is motivated need of the development organizing-economic mechanism of the process decision making, as the main instrument of management enterprise for provision of his(its) competitiveness on the market.

Keywords: risk, uncertainty, process decision making

Рецензент к.э.н., доцент УкрГАЖТ Мельник В.А.

Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЖТ Елагин Ю.В.

УДК 658.341

ТЕХНОЛОГІЇ КООРДИНАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Галгаш Р.А., к.е.н., доцент (СНУ ім. В. Даля)

Визначено концептуальні моделі ухвалення організаційних рішень на підприємстві. Визначено, що для підвищення ступеня раціональності схвалюваних рішень доцільно реалізувати координуючий підхід, основним елементом якого буде блок вироблення базової моделі проблемної ситуації.

Ключові слова: управління, координація, підприємство, управлінське рішення, ціль, організація, модель, раціональність.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Механізми координації будуть розрізнятися у різних економічних умовах і для різних економічних систем. В умовах стабільної економіки механізм координації пов'язаний з довгостроковим плануванням діяльності об'єктів управління, в умовах кризи – з аналізом ситуацій

та вибором антикризових заходів. Якщо для централізованої системи господарювання механізм координації носить переважно директивний і довгостроковий характер, то для ринкової – стимулюючий і стратегічний характер. Дослідження показують, що сьогодні в діяльності керівників вітчизняних підприємств та у працях вчених координація взагалі не розглядається як

окремий специфічний вид управлінської діяльності. Звичайно, на будь якому підприємстві координація діяльності підсистем існує: без неї взаємодія елементів системи є неможливою. Але, можна стверджувати, що координація сьогодні все ще здійснюється на основі негнучких інструментів директивного планування і контролю, які за умов нестабільної ринкової економіки є малоефективними, що в кінцевому рахунку призводить або призведе до загибелі вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор з посиланням на джерела. Сьогодні в економічній теорії недостатньо уваги приділяється механізмам узгодження дій економічних суб'єктів. При цьому на перший план виходять проблеми узгодження в економічних системах. Стандартний погляд на організацію узгодження, координацію взаємодії між економічними суб'єктами ґрунтується на припущенні, що індивіди є ізольованими, а їх дії і економічні результати координуються системою цін. В більшості макроекономічних досліджень комунікації і взаємодія, яка не пов'язана з системою цін, взагалі ігноруються. Проте існує також велика різноманітність економічних моделей, в яких агенти прямо взаємодіють один з одним.

Проблеми координації різних елементів системи управління розглядалися в роботах вчених в межах різних теорій:

– теорії ієрархічних ігор (дослідження Гермейера Ю.Б., Гореліка В.А., Горелова М.А., Кононенко А.Ф., Кукушкіна Н.С., Морозова В.В., Чхартішвілі А.Г.);

– теорії багатокритеріального вибору (роботи Волковіча В.Л., Ларічева О.І., Машуніна Ю.К., Михалевича В.С., Моїсеєва Н.Н., Ногіна В.Д., Подиновського В.В.);

– теорії активних систем (роботи Буркова В.Н., Кондратьєва В.В., Новікова Д.А., Трапезникова В.А.);

– теорії контрактів (дослідження Дженсена М., Меклінга У., Мілгрона П., Моріса Д., Роса С., Харта О., Хей Д., Холмстрома Б.);

– теорії групового вибору і рівноваги (роботи Маскіна Е., Майерсона Р., Моргенштерна О., Неймана Д., Неша Д.);

– теорії управління вартістю капіталу (праці Коупленда Т., Коллера Т., Мурріна Д., Уолша К.);

– теорії управління фінансами (публікації Брейлі Р., Майерса С., Ніла Б., Пайка Р.).

– Деякі окремі аспекти координації вирішуються щодо таких елементів економічної системи як:

– внутрішньокорпоративна структура і інтереси (публікації Вороніна А.А., Грішанова Г.М., Горгідзе І.А., Дорохіної В.В., Заложнева

А.Ю., Заськанова В.Г., Мішиної С.П., Петракової С.Н., Щепкиної А.В.),

– управління проектами (праці Балашова В.Г., Ірікова В.А., Леонтєва С.В., Мазура І.І., Тренєва В.Н., Новікова Д.А., Цветкова А.В., Шапіро В.Д.).

Серед вітчизняних вчених слід відзначити роботу Т.С. Клебанової, Є.В. Молдавської, В.А. Забродського [1] у якій досліджено моделі і методи координації у великомаштабних економічних системах.

Виділення невирішених частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Проте, у зв'язку з виникненням принципово складніших умов функціонування та розвитку об'єктів, існуючі моделі, методи і механізми координації недостатньо придатні для практичного застосування, оскільки, по-перше, не дозволяють врахувати весь комплекс критеріїв ефективності і обмежень; по-друге, ґрунтуючись на ряду суб'єктивних передумов, не дозволяють сформувати об'єктивно обґрунтовані механізми координації; по-третє, допускаючи безліч результатів, не визначають практично застосовний варіант функціонування та розвитку економічних систем. Проблеми практичної значущості координації взаємодій в складних системах і теоретичної недосконалості моделей, методів і механізмів координації при цих взаємодіях роблять тему дослідження стратегічної координації як виду управлінської діяльності на підприємстві актуальною та достатньо своєчасною.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення концептуальних моделей ухвалення організаційних рішень на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасний стан управління діяльністю підприємства не повною мірою забезпечує ефективного розвитку. Важливе значення для побудови і вдосконалення управління мають принципи його організації. Для побудови адекватної системи управління є необхідним досліджувати різні концептуальні моделі системи ухвалення організаційних рішень. Одним з перших досліджував це питання Г. Саймон [2]. До публікації результатів його досліджень переважало уявлення, що організації володіють довершеною раціональністю в процесах ухвалення рішень: вони враховують всі можливі альтернативи (варіанти рішень), оцінюють всі наслідки, всі корисності і вірогідності результатів для кожної з альтернатив. Г. Саймон запропонував теорію «обмеженої раціональності» системи управління, що ґрунтується на чотирьох передумовах відхилення поведінки організації від раціонального: спрощення проблем, реалізація

задовільних рішень, прагнення уникнути невизначеності, ухвалення звичних рішень.

Проблеми ухвалення рішень такі складні, що багато чинників, що їх характеризують розглядаються по черзі. Інакше кажучи, проблеми розділяються на декілька незалежних частин. У системі управління підприємством ці частини проблем доручаються зазвичай окремим структурним елементам для розробки і підготовки рішень. В деяких випадках структура системи управління відображає таке розділення проблем. При цьому проблема стає більш простою, але дуже часто її цілісне сприйняття втрачається. Більш того, складові частини великої організації починають пропонувати і приймати неузгоджені або навіть суперечливі рішення. Внутрішні цілі структурних елементів стикаються один з одним і з цілями всієї системи управління підприємством.

У системі управління підприємством зазвичай не розглядаються принципово різні альтернативи, а вибирається перша прийнятна альтернатива, що задовольняє деяким обмеженням. На таку поведінку організації звернув увагу Ч. Ліндблом в статті [3]. На думку Ч. Ліндблома, люди в організаціях прагнуть провести достатньо невеликі зміни існуючої політики, які дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такі зміни не тільки легше здійснюються, але і легше узгоджуються усередині організації. Послідовність невеликих змін і є дуже часто способом формування поточної політики. Ч. Ліндблом відзначає і позитивні аспекти такої поведінки. Звичний підхід до вирішення проблем вимагає менших зусиль, реалістичніший. Проте нерідко має місце прагнення звичними методами вирішувати проблему, що вимагає нового підходу.

Організаціям властиве прагнення уникати рішень, які засновані на оцінках невизначеного майбутнього, уникати ризику. Люди, що приймають рішення в організаціях вважають за краще ухвалювати рішення, наслідки яких стають очевидним вже в самому недалекому майбутньому. Таким чином, виникає зворотний зв'язок по схвалюваних рішеннях. Звичайно, є очевидна гарантія визначеності при ухваленні рішень на невеликий період часу. Негативною рисою такої поведінки є зневага довгостроковою стратегією, що вимагає істотно більшого ризику. Для організацій, так само як і для людей, іноді характерний набір типових рішень, типових відповідей на виникаючі проблеми. У зв'язку з цим поведінку багатьох організацій при вирішенні виникаючих проблем можна передбачити. Так, при невдачі фірми, при випуску нового продукту зазвичай перекладають провину на його розробників, хоча часто причина полягає в недостатньому вивченні споживчого попиту. Загальними причинами такої поведінки

організацій є природний консерватизм людей, існування у співробітників організації «ефекту звикання» до традиційних правил і процедур ухвалення рішень. Організації консервативніші, ніж працюючі в них люди. Особливо слід звернути увагу на явище ескалації рішень.

Існують численні приклади того, як організації (як і люди) не припиняють проводити колишню політику, не дивлячись на її очевидні негативні наслідки. Наприклад, фірма, що випустила на ринок продукт, що отримав негативну реакцію покупців, вкладає нові засоби в його вдосконалення, замість того щоб визнати помилку і перейти до розробки іншого продукту.

Аналіз феномена ескалації невдалих рішень виявляє декілька основних причин такої поведінки:

бажання «врятувати особу». Керівник, що ухвалив невдале рішення, не хоче визнати свою помилку перед співробітниками організації. Він готовий йти на збільшення витрат в надії, що розвиток подій зміниться в його користь. Бажання «врятувати особу» особливо посилюється при думці, що відміна невдалого рішення буде сприйнята оточенням як ознака слабкості. Практика показує, що відміна невдалого рішення, кінець кінцем, признається як мудрий вчинок;

інерція організацій. Організації (особливо великі) погано відчують зміни в обстановці, наступній за ухваленням рішення, і реагують на них з великим запізнюванням;

ілюзія контролю за ситуацією. Керівник, особливо чиновник високого рівня, часто відчуває упевненість, що ситуація знаходиться під контролем. Така упевненість небезпечна, оскільки притупляється відчуття настороженості, прагнення вивчати навколишнє оточення, що впливає на наслідки схвалюваних рішень. Як азартний гравець в казино, керівник кидає все нові ресурси, продовжуючи ескалацію невдалих рішень. Підсвідомо він сподівається, що до нього не відносяться минулі приклади невдалих рішень, сподівається на щасливий збіг обставин.

Модель обмеженої раціональності в якійсь мірі парадоксальна. Дійсно, відповідальність лица, що приймає рішення перед членами організації вимагає великих зусиль по виробленню рішень. Колективний розум групи керівників винен, на перший погляд, підвищувати ефективність схвалюваних рішень. Проте цього не відбувається. Перевірена багато разів модель обмеженої раціональності стверджує, що система управління підприємством непогано реагує на тактичні проблеми, як би пристосовується до них, але далеко не завжди вона ефективна при вирішенні проблем стратегічного характеру. «Задовільні» рішення дозволяють організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти поточні потреби. Проте часто організації мають

об'єктивні утруднення при виробленні довгострокових цілей, стратегії. Стратегічні цілі при цьому розузгоджуються, оскільки кожен елемент, що бере участь у виробленні стратегії, керується тільки його властивими цільовими пріоритетами. Це спричиняє за собою втрату загальної ефективності управління.

Як модель повністю раціональних рішень, так і модель обмеженої раціональності ухвалення рішень в організаціях засновані на припущенні, що існує група людей (керівництво організації), що має єдиний підхід до даної проблеми. Існує інша модель ухвалення рішень в організаціях, відповідно до якої результуюче рішення – це підсумок боротьби думок і впливів в апараті управління [4]. Процес ухвалення рішень розглядається як своєрідна гра, в якій інтереси гравців суттєво протилежні. Наприклад, в структурі системи управління підприємством інтереси керівників, що відають проблемами розвитку багато в чому не співпадають. Це пояснюється їх різними позиціями на підприємстві по відношенню до більшості даних проблем. Керівництво кожного з цих структурних елементів у багатьох випадках має різні погляди на стратегію розвитку. Результуючі рішення, як по стратегії розвитку підприємства, так і з поточних проблем є сумою векторів, направлених в різні боки. Так само в апараті управління будь-якого підприємства інтереси різних керівників істотно розрізняються. Позиція кожного гравця в цій грі визначається як сталою позицією його підрозділу, так і особистими поглядами, досвідом, умінням добиватися свого. Слід підкреслити, що в більшості випадків гра впливів здійснюється відповідно до правил, явних або неявних. Такі правила визначаються законами, неформальними відносинами, а також національною культурою. І, звичайно, результат гри багато в чому залежить від особи гравців. Як для державних, так і для великих приватних організацій (а також для організацій змішаного типу) проблема підвищення ефективності ухвалення рішень (в першу чергу – стратегічних) була і залишається виключно важливою.

Ще одна модель ухвалення рішень в організаціях заснована на визнанні центральної ролі якості аналізу проблем і підготовки рішень (технократична модель). На думку відомого політолога Е. Дрора, «серцевиною професіоналізму в плануванні політики є здатність перекинути містки між абстрактними, історичними знаннями, з одного боку, і конкретними політичними проблемами – з іншого, з тим, щоб давати практичні рекомендації, засновані на найбільш надійних даних, передових теоріях, творчому підході, глибокому аналізу і вдумливій оцінці» [5]. Е. Дрор вважає, що таких професіоналів можна і потрібно готувати. Е. Дрор

запропонував модель розробки високоякісної політики, що включає наступні складові: операція поняттями крупних стратегій і «великих починів»; творчий підхід до створення і розробки нових і кращих варіантів рішень; розуміння історичних процесів; аналіз політики в довгостроковій перспективі; розуміння чинників невизначеності; аргументація морального характеру, аналіз цінностей і пошук цілей; приділення уваги наявним ресурсам; приділення уваги вирішенню кризових ситуацій. На думку Е. Дрора, розробка політики істотно залежить від професійного рівня фахівців, зайнятих цією справою. Він вважає, що ці фахівці повинні володіти «широкими міждисциплінарними знаннями». Е. Дрором сформульовані також основні положення по професійній підготовці фахівців, що займаються стратегічними рішеннями. Відповідно до такої технократичної моделі, висока ефективність ухвалення рішень повинна досягатися завдяки професійній підготовці, постійному вдосконаленню знань і умінь співробітників, відповідальних за аналіз проблем і ухвалення рішень. Основою професійних якостей таких співробітників є уміння цілісного розгляду проблеми з початку (поява, зв'язок з положенням організації в зовнішньому середовищі, з її стратегічними цілями) до кінця (реалізація рішень, оцінка наслідків, оцінка можливого майбутнього і т.д.).

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. В системі управління підприємством реалізуються всі види розглянутих моделей, які використовуються залежно від специфіки проблеми і сукупності завдань, що підлягають рішенню. Можна припустити, що склад завдань, що вирішуються за допомогою приведених моделей багато в чому незмінний. Так, до найбільш поширених завдань управління підприємством відносяться завдання розподілу ресурсів і доходів, вироблення стратегії розвитку, розробка інноваційної політики і цільових орієнтирів. По суті даний комплекс завдань вирішується на основі всього модельного комплексу системи ухвалення рішень в системі управління. При цьому має місце відсутність уваги до досягнення стратегічних орієнтирів розвитку, невдалі компроміси при вирішенні принципових проблем, недолік професіоналізму при підготовці рішень. Основним недоліком процесу ухвалення рішень в даному випадку є відсутність єдиного розуміння сутності вирішуваної проблеми. Очевидно, для підвищення ступеня раціональності схвалюваних рішень доцільно реалізувати координуючий підхід, основним елементом якого буде блок вироблення базової моделі проблемної ситуації. Це сприяє глибокому розумінню суті проблеми на основі

єдиної узгодженої позиції суб'єктів процесу ухвалення рішень.

За умов планової економіки координація була пов'язана з реалізацією центром управління, що знаходиться вище в ієрархії системи централізованого управління, розпорядницько-контрольної функції, що перетворювало всю економіку і кожне підприємство лише у „внутрішнє середовище”, структура якого мала вертикальний характер. Тому для централізованої системи господарювання механізм координації носив переважно директивний і довгостроковий характер. Для ринкової економіки (де цілі та дії визначаються інститутом приватної власності та конкуренції, а не суспільним або державним інтересом) координація пов'язана з дією складного координаційного комплексу, який поєднує елементи різних підсистем як внутрішнього та і зовнішнього середовища підприємства. Для економіки ринкового типу координація набуває характер окремого спеціального виду управлінської діяльності, що ширше ніж просто функція управління, оскільки управлінська діяльність пов'язана з реалізацією різних груп одноманітних дій (функцій). Сьогодні можна навіть говорити про особливий вид управління – координаційне управління. Координація набуває

стратегічного характеру, адже виникає необхідність досягнення збалансованості у комплексі „цілі-внутрішнє середовище-зовнішнє оточення”, тобто у сукупності атрибутивних ознак стратегічного управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Клебанова Т.С. Модели и методы координации в крупномасштабных экономических системах / Т.С. Клебанова, Е.В. Молдавская, Чанг Хогван. — Х. Бизнес Информ, 2002. — 148 с.
2. Herbert Simon / Електроний ресурс. — Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon
3. Lindblom Ch. Comments on Decisions in Organizations / Ch. Lindblom — N.Y., 1981. — P. 92–108.
4. Allison G.T. Essence of Decision, Explaining the Cuban Missile Crisis / G.T. Allison. — London: Foresman and Company, 1976. — P. 240–243.
5. Дроп И. Укрепление потенциала правительств в отношении разработки политики / И. Дроп / Електроний ресурс. — Режим доступу: <http://emsu.ru/um/view.asp?c=250&p=1>.

Аннотация. Определены концептуальные модели принятия организационных решений на предприятии. Определено, что для повышения степени рациональности принимаемых решений целесообразно реализовать координирующий подход, основным элементом которого будет блок выработки базовой модели проблемной ситуации.

Ключевые слова: управление, координация, предприятие, управленческое решение, цель, организация, модель, рациональность.

Summary. The conceptual models of organizational decisions making on an enterprise have been defined. It has been defined that to increase the level of rationality of the decisions made it is reasonable to realize the coordinating approach, the main element of which is a block that produces the base model of problem situation.

Key words: management, coordination, enterprise, management decision, goal, organization, model, rationality.

*Рецензент д.е.н., професор СНУ ім. В. Даля Максимов В.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*