

УДК 159.947.23

І. А. Міщенко,

к. е. н., доцент, Національний університет біоресурсів та природокористування України

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

I. Mishchenko,

Ph.D., Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

DECISION MAKING IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT FUNCTIONS

Висвітлено роботу управлінських працівників з прийняття рішень у контексті управлінських функцій та пов'язану з цим відповідальність за створення і підтримку середовища, що сприяє постійному розвитку організації. Обґрунтовано, що прийняття рішень є однією з найважливіших функцій управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення організацією її цілей.

Displayed the work of administrative employees connected with decision-making in the context of administrative functions and the associated responsibility for creating and maintaining an environment conducive to the continued development of the organization. Grounded that decision-making is one of the most important functions of management, successful implementation of which allows organization achieve its objectives.

Ключові слова: управлінські кадри, трудові ресурси, робота менеджера, прийняття рішень, організація.

Key words: administrative staff, human resources, job, manager, decision making, organization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Процес прийняття рішень на емпіричному рівні має місце упродовж всього існування людства. Але теорія управлінської сфери бере початок лише в ХХ столітті. Поняття "наукове управління" вперше введено в науковий обіг Л. Брандейсом у 1910 р. Основоположником наукового управління вважається Ф. Тейлор.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж ХХ ст. наука управління активно розвивалася. Зазначеній проблематиці присвячено праці таких закордонних науковців, як М. Вебер, Н. Вінер, В. Врум, Френк і Ліліан Гілберт, Г. Гант, П. Друкер, Д. Дункан, Г. Емерсон, У. Ешбі, Р. Лайкерт, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, Т. Мітчел, Г. Саймон, А. Файоль, а також вітчизняних, а саме: О. Амосова, В. Бакуменка, Л. Гордієнка, А. Дегтяра, Н. Дороніної, Й. Завадський, О. Мельника, О. Настечко, А. Шегдан, Г. Чорний та ін.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є уточнення змісту процесу прийняття рішень в контексті управлінських функцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Згідно з функціональним підходом менеджери, координуючи діяльність своїх співробітників, виконують чітко визначені обов'язки. Ще на початку ХХ ст. французький промисловець і вчений А. Файоль обґрунтував положен-

ня про те, що всі менеджери виконують п'ять функцій управління: планування, організація, керівництво, координація і контроль [1]. У середині 1950-х років був виданий перший підручник з менеджменту, автори якого виділили наступні основні функції управлінського персоналу: планування, організація, робота з персоналом, керівництво і контроль.

Сучасна теорія управління, як і раніше, зосереджена навколо функцій менеджменту, кількість яких з часом скоротилася до чотирьох — планування, організація, керівництво та контроль (рис. 1). Оскільки компанії існують для того, щоб досягти певної мети, менеджер повинен чітко визначити як цю мету, так і шляхи її досягнення. Функція планування включає в себе визначення цілей, вибір стратегії для їх досягнення, а також складання планів інтеграції і координації різних видів діяльності [2].

Менеджери відповідають також за визначення і формування структури компанії. Ця функція називається організацією і передбачає визначення завдань, що потребують виконання; призначення службовців, які їх виконуватимуть, формування структури технології виробництва. Кожна компанія об'єднує людей, при цьому управлінська робота полягає в об'єднанні та координуванні окремих видів їхньої діяльності. У цьому полягає сутність функції керівництва. Якщо менеджери мотивують діяльність підлеглих, направляють дії інших осіб, вибирають ефективні канали взаємозв'язку або залагоджують конфлікти між працівниками — це означає,



Рис. 1. Управлінські функції

що вони керують. Остання функція, яку виконують менеджери, полягає в контролі. Навіть після того, як цілі визначено (функція планування), плани розроблено, вибрано і сформовано структуру компанії (функція організації), найнято і навчено персонал, забезпечено його мотивацію (функція керівництва), щоб забезпечити досягнення мети, менеджери повинні контролювати кількість та якість виконання робіт, передбачених планом [3: 4].

При цьому суттєво фактичну кількість та якість роботи періодично порівнювати з визначеними цілями і планами. Виявляючи будь-які істотні відхилення, управлінський персонал зобов'язаний реагувати на них. Така процедура відстеження, порівняння і виправлення небажаних ситуацій відповідає функції контролю. Послідовність виконання управлінських функцій засвідчує важливість змісту менеджменту, адже менеджери дійсно планують, організують, керують і контролюють виконання, приймаючи відповідні рішення (рис. 1).

Кожному співробітникові будь-якої організації доводиться приймати ті або інші рішення, проте для управлінських працівників це є особливо важливим аспектом їх щоденної роботи.

Прийняття рішень — невід'ємна складова кожної з чотирьох основних функцій управління (рис. 2). Саме тому управлінські працівники, які планують, організують, контролюють діяльність своєї компанії, дуже часто називають особами, що ухвалюють рішення [5]. Термін прийняття

рішень став синонімом терміна управління.

Отже, у процесі прийняття рішень менеджери прагнуть вибрати послідовні й максимально вигідні варіанти, зважаючи на певні обмеження [6]. Крім того, етапи ідеального процесу прийняття рішення повинні послідовно підводити його до вибору варіанта, досягнення визначеної мети, що максимально підвищує ймовірність [7]. Теорія і практика управлінської діяльності опрацювали певні передумови прийняття рішень; а саме:

- Проблема чітка й однозначна.
- Можливе розв'язання однієї проблеми з конкретно визначеними цілями.
- Всі варіанти і наслідки вибору відомі.
- Вподобання зрозуміле.
- Преференції постійні та стабільні.
- Часові або грошові обмеження відсутні або наявні.
- Остаточний вибір максимізує переваги даного вибору.

Всі описані вище передумови покладено в основу раціональності й вони застосовували до

ПЛАНУВАННЯ	КЕРІВНИЦТВО
<ul style="list-style-type: none"> • Якими є основні довгострокові цілі організації? • Які стратегії дозволять досягти їх найефективнішим чином? • Якими є основні короткострокові завдання організації? • Наскільки складними мають бути основні індивідуальні цілі? 	<ul style="list-style-type: none"> • Як слід чинити із співробітниками, які мають недостатню мотивацію до ефективної роботи? • Який стиль керівництва найбільш ефективний у конкретній ситуації? • Як ті або інші конкретні зміни вплинуть на продуктивність праці працівників? • У яких ситуаціях слід заохочувати конфлікт?
ОРГАНІЗАЦІЯ	КОНТРОЛЬ
<ul style="list-style-type: none"> • Кількість працівників у підпорядкуванні? • Наскільки централізованою повинна бути організація? • Як слід спланувати роботу? • У який момент слід змінити структуру організації? 	<ul style="list-style-type: none"> • Які аспекти діяльності в організації потребують контролю? • Яким чином слід контролювати ці аспекти діяльності? • У які моменти спостерігаються найбільші відхилення в результатах діяльності організації від норм і стандартів? • Який тип інформаційної системи управління слід створити в організації?

Рис. 2. Реальні типові рішення в контексті функцій управління як відповіді на запитання

Джерела: розроблено автором на основі [5].

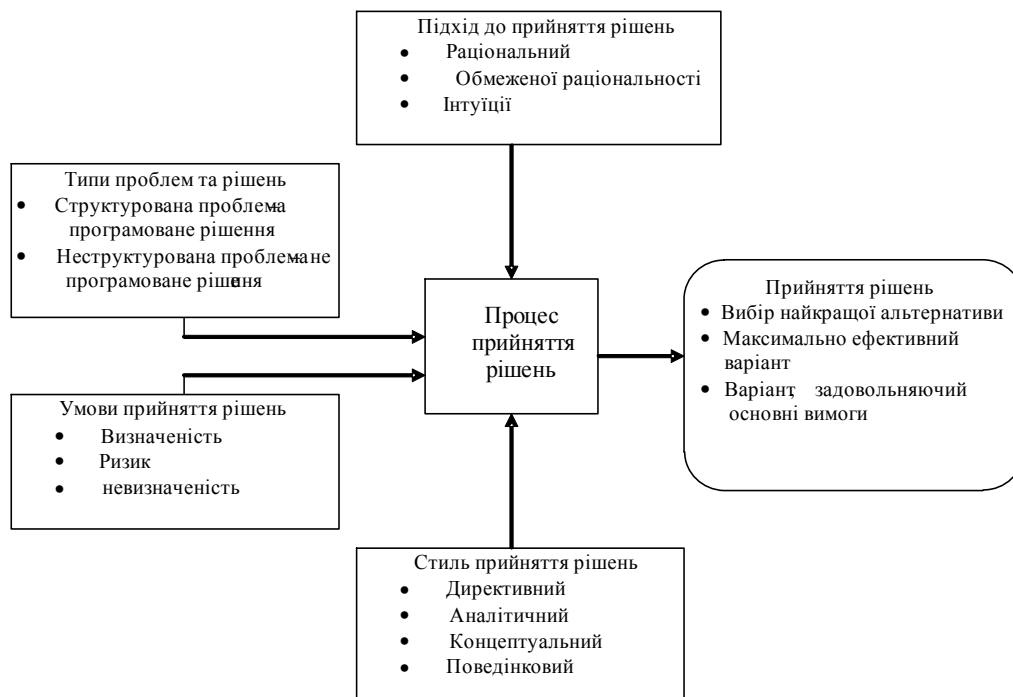


Рис. 3. Загальні принципи прийняття управлінських рішень

рішень будь-якого типу. Раціональні рішення у сфері менеджменту припускають, що їх ухвалюють для максимального забезпечення економічних інтересів компанії. Людина за своєю природою не бажає визнавати, що її початкове рішення виявилось не бездоганним. Замість того, щоб шукати нові варіанти, менеджер просто посилює свої зобов'язання і віру в правильність свого початкового рішення. Менеджери довіряють своїй інтуїції, і вона часто допомагає управлінському персоналу знаходити правильні рішення. Дослідники, що вивчають використання інтуїції у процесі прийняття управлінських рішень, виділили п'ять її аспектів.

Слід відмітити, що управлінець, інтуїтивно переконавшись у правильності рішення, не обов'язково приймає його незалежно від раціонального аналізу; швидше вони взаємно доповнюються. Узагальнення досвіду управлінських працівників та інших співробітників організацій переконує, що майже третина з них при вирішенні проблем та ухваленні рішень покладається передусім на власну інтуїцію ("внутрішній голос"), а не на результати дослідницько-пізнавального процесу [8]. Для вирішення одних і тих самих проблем, що часто постають, менеджери використовують програмовані рішення, які можна прийняти шаблонним, звичним методом. Рішення перетворюються на програмовані, в міру того, як їх характер набуває повторюваності та звичності, тому що виробляється певний алгоритм щодо їх прийняття.

Структуровані проблеми вирішуються за допомогою програмованих рішень, а неструкту-

ровані вимагають прийняття непрограмованих рішень. Проте реальні управлінські рішення не можуть бути ні абсолютно програмованими, ні абсолютно не програмованими. Існує три основні чинники, вплив яких відчувають менеджери у процесі прийняття рішень: визначеність, ризик і невизначеність. Визначеність характеризується як ідеальна для прийняття рішень умова, коли менеджер може ухвалити правильне рішення завдяки тому, що йому точно відомі наслідки вибору будь-якого з наявних варіантів. Існує ще один чинник, що впливає на вибір варіантів в умовах невизначеності, — це психологічна орієнтація особи, яка ухвалює рішення. Так, менеджер-оптиміст зробить вибір, здатний забезпечити максимальний результат (забезпечуючий максимально можливий дохід), менеджер-песиміст вибере мінімальний варіант (здатний забезпечити максимум мінімального можливого доходу), а менеджер, який бажає звести до мінімуму свої максимальні "втрати", зробить міні-максимальний вибір.

Дослідженнями встановлено, що управлінських працівників розрізняють за двома критеріями, що визначають метод, до якого вони вдаються, якщо їм необхідно ухвалити рішення [9]. Перше — це індивідуальний спосіб мислення.

Керівники прагнуть бути гранично раціональними і логічними, довго обмірковувати одержану інформацію. Менеджери даного типу, перш ніж прийняти певне рішення, ретельно аналізують усі дані, щоб переконатися

в їх логічності та однорідності. Другий критерій — толерантність до невизначеності. Деякі управлінські працівники не можуть тривалий час діяти в умовах невизначеності, тому вони прагнуть до розробки послідовної й точної структури інформації, що дає змогу звести невизначеність до мінімуму. З іншого боку, частина управлінських працівників цілком нормально сприймають високий рівень невизначеності й може одночасно аналізувати безліч ідей.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень вимагає дотримання певних принципів, які наочно ілюструє (рис. 3). Менеджери прагнуть ухвалювати раціональні рішення, тобто вибрати кращий варіант, реалізувати його й оцінити, наскільки ефективно вони змогли вирішити проблему, стосовно якої ухвалювали дане рішення.

ВИСНОВКИ

Кожному управлінському працівникові в будь-якій організації доводиться ухвалювати ті або інші рішення, проте для них це є особливо важливим аспектом щоденної роботи. Прийняття рішень — невід'ємна частина кожної з чотирьох основних функцій управління. Саме тому управлінські працівники, що планують, організують, контролюють діяльність своєї компанії та керівників інших службовців компанії, дуже часто називають особами, що ухвалюють рішення.

Не підлягає сумніву, що від управлінської компетентності, моральності, бажання до самовдосконалення та службового зростання кадрів залежать динамізм і успішність проведення реформ в Україні. Нові реалії вимагають від управлінських працівників усіх рівнів уміння знаходити нестандартні рішення, відстоювати свої погляди, бути гнучкими, комунікабельними, висококваліфікованими менеджерами нової генерації.

Література:

1. Файоль А. Учение об управлении: научная организация труда и управления / Файоль А. / Пер. с англ. — М.: Экономика. 1965. — 496 с.
2. Carroll S.J. Are the classical management functions useful in describing managerial work / S.J. Carroll, D.A. Gillen // Academy of Management Review. — 1987. — Vol. 1. — 48 p.
3. Hackman J. Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues / J. Hackman, R. Wageman // Administrative Science. — 1995. — June. — P. 309—342., Hamilton J. The new workplace / J. Hamilton, S. Baker // Business Week. — 1996. — April 29. — P. 106—117.

4. Вебер М. Политика как призвание и профессия / Вебер М. / пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайденоко]. — М.: Прогресс, 1990. — С. 644—706.

5. Друкер П. Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика / Друкер П. Ф. — М.: Вильямс, 2008. — 992 с.

6. Pounds W. The process of problem finding / W. Pounds // Industrial Management Review. — 1969. — Vol. 9—10. — P. 1—19.

7. March J. Decision-making perspective: decisions in organizations and theories of choice / March J. — New York: Wiley-Interscience, 1981. — 233 p.

8. Rowe A. James D. Managerial decision making / A. Rowe, D. James // Modules in Management Series. — Chicago: SRA, 1984. — P. 18—22.

9. Чорний Г.М., Ястреб М.П., Міщенко І.А. Діалектика загальних і конкретних управлінських функцій / Г.М. Чорний, М.П. Ястреб, І.А. Міщенко // Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал. — 2011. — N 12. — С. 93—96.

References:

1. Fajol, A. (1965), Uchenie ob upravlenii: nauchnaja organizacija truda i upravlenija [Teaching Management, scientific organization of labor and management], Economics, Moscow, Russia.
 2. Carroll, S.J. (1987), Are the classical management functions useful in describing managerial work, Academy of Management Review, USA.
 3. Hackman, J. (1995), Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues, Administrative Science, pp. 309—342.
 4. Veber, M. (1990), Politika kak prizvanie i professiya [Politics as a Vocation], Progress, Moscow, Russia.
 5. Druker, P.F. (2008), Menedzhment: zadachi, obyazannosti, praktika [Management: tasks, responsibilities, practices], Vilyams, Moscow, Russia.
 6. Pounds, W. (1969), The process of problem finding, Industrial Management Review, vol. 10, pp. 1—19.
 7. March, J. (1981), Decision-making perspective: decisions in organizations and theories of choice, Wiley-Interscience, New York, USA.
 8. Rowe, A. and James, D. (1984), Managerial decision making, Modules in Management Series, Chicago: SRA, pp. 18—22.
 9. Chornij, G.M. Jastreba, M.P. and Mishhenko, I.A. (2011), Dialektika zagalnih i konkretnih upravlins'kih funkcij [Dialectics of general and specific management functions], Ekonomika APK, vol. 12, pp. 93—96.
- Стаття надійшла до редакції 10.11.2014 р.