

УДК 338.24:330.341.1

М. О. Боярська,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

M. Boiarska,
PhD in Economics, Management and Business Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

IMPROVING THE TECHNOLOGY OF MANAGERIAL DECISION MAKING IN AN INDUSTRIAL PLANT

У статті розглянуто технологію розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень на промисловому підприємстві. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення управлінських завдань в рамках менеджменту. Запропоновано анкетування керівних посад на підприємстві задля підвищення кваліфікації персоналу, формування й навчання резерву керівних кадрів і здійснення контролю за професійно-психологічною адаптацією знову прийнятого персоналу.

Також запропоновано впровадити процесний підхід, за допомогою діаграм Ісікави й Парето, для подальшого економічного аналізу підприємства, для виявлення причини зниження ефективності роботи необхідно використовувати методи статистичного контролю. Розроблено модель процесу управління зі збалансованою системою управління, яка дозволить здійснювати перехід від хаотичного управління до збалансованої системи груповою поведінкою, сприяти створенню сприятливого клімату в колективі, формуванню спрацьованості й ефективності прийняття управлінських рішень менеджерами як вищої, так і середньої ланки, у тому числі за рахунок наявності зворотного зв'язка.

The article describes the technology development, adoption and implementation of managerial decisions in an industrial plant. Suggestions for improving management of tasks within the management. The proposed survey of senior positions at the company for staff development, the formation and training of reserve management and monitoring of professional-psychological adaptation of newly hired staff.

The article also proposed to implement a process approach, by using Ishikawa diagrams and Pareto, for further economic analysis of the enterprise, to identify reasons for the decrease in efficiency is necessary to use methods of statistical control. The model of process management with a balanced management system that will allow to make the transition from chaotic to control a balanced system of group behaviour, to help create a favorable climate in the team, the formation of the harmony and efficiency of management decision-making by managers and middle managers, including due to the presence of feedback.

Ключові слова: управління, управлінське рішення, промислове підприємство, процесний підхід, персонал.

Key words: management, management decision, industrial plant, process approach, staff.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення промисловим підприємством його цілей. Через невміння якісно і раціонально здійснювати цей процес, через відсутність на підприємствах механізму його здійс-

нення, якісної технології, страждає більшість промислових підприємств України, державних установ та органів влади.

Необхідно відмітити, що успіх промислового підприємства багато в чому залежить від цього, а тим більше в Україні, де більшість підприємств проходять перші етапи свого розвит-

ку тому дуже важливо, яку технологію прийняття управлінського рішення вони опрацювують. Саме тому, що процес прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною управлінського циклу у функціонуванні будь-якого промислового підприємства, запропонована тема статті є актуальною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розробкою проблеми технології прийняття управлінських рішень займалися Большаков А.С., Михайлов В.И., Єгоричев Д.Н., Лукичева Л.И., Євдокименко В.К., Шегда А.В., О'Шоннесі Дж., Пітерс Дж., Уотерман А. та багато інших вітчизняних та закордонних вчених. Однак певні аспекти були недостатньо вивчені. Більш детального вивчення вимагає проблема комплексного використання методів пізнання, урахування новітніх досягнень в сфері економіки та науково-технічного прогресу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та аналіз технології підготовки та прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах та шляхи її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні основні задачі:

- розробити анкету для експертної оцінки ефективності діяльності керівника промислового підприємства;
- провести аналіз технології прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах;
- розробити процес управління груповою поведінкою;

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність. У процесі розробки управлінських процедур, встановлюється порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначаються інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Опираючись на результати аналізу технології прийняття управлінських рішень на підприємствах Харківського регіону, можна сформулювати наступні пропозиції по вдосконаленню

управлінських завдань в рамках менеджменту.

Необхідно відмітити, що у сучасному економічному середовищі дуже важливо звертати увагу на те, хто саме приймає управлінські рішення на підприємстві. Однак авторитарний стиль управління має деякі обмеження в цій області.

Тому необхідно постійно звертати особливу увагу на професійну підготовку персоналу і ділові якості фахівців, що буде запорукою успішних економічних результатів. Необхідно також на підприємстві навчати як продавців, так і менеджерів середньої ланки навичкам ведення ділових переговорів з покупцями та постачальниками та управлінню конфліктними ситуаціями всередині підприємства [1].

У сучасних умовах для ефективного функціонування підприємства потрібен персонал особливого типу, орієнтований на максимальні досягнення в праці, ініціативний і заповзятливий, що бере на себе відповідальність не тільки за свою долю, але і за долю загальної справи, який знає свої права і обов'язки, розраховує передовсім на власні сили. Саме такий працівник прагне до підвищення своєї кваліфікації, оскільки пов'язує з нею свої можливості в праці.

Крім того, необхідно проводити роботу з підвищення кваліфікації персоналу, формування й навчання резерву керівних кадрів і здійснення контролю за професійно-психологічною адаптацією знову прийнятого персоналу. Пропонуємо для цього впровадити анкетування керівних посад на підприємстві, наведено в таблиці 1. Запропонована анкета містить 30 факторів, оцінюваних по сьоміабальній шкалі.

У зв'язку з тим, що на багатьох підприємствах ще не впроваджена єдина мережна комп'ютеризація, необхідно об'єднати локальні мережі, зробивши їх доступними для діяльності менеджерів середньої ланки, які одержать доступ до необхідних даних, що полегшить їхню діяльність і заощадить робочий час. Завдяки цьому фахівці одержать доступ до інформації про збут і кількість продукції, фінансові результати підприємства, що допоможе оцінити ефективність ухвалених рішень [2].

Особливо важливо застосувати груповий підхід, який використовується при високій невизначеності в роботі й потребує від учасників великого ступеня співробітництва та взаємодії при прийнятті управлінських рішень на промисловому підприємстві та їхньому контролю.

Таблиця 1. Анкета для експертної оцінки ефективності діяльності керівника промислового підприємства

Фактори	Бали	Фактори
Наявність стратегічного мислення		Відсутність стратегічного мислення
Наявність управлінських здатностей		Недолік управлінських здатностей
Чітке розуміння й прийняття організаційних цілей		Недостатнє розуміння цілей організації
Високий рівень соціальної відповідальності за розв'язувані завдання		Низький рівень усвідомлення соціальної відповідальності за розв'язувані завдання
Уміння приймати управлінські рішення		Невміння приймати управлінські рішення
Наявність креативності як творчого імпульсу		Відсутність креативності як творчого імпульсу
Наявність самоконтролю		Відсутність самоконтролю
Уміння правильно організувати діяльність підлеглих		Невміння організувати діяльність підлеглих
Прагнення до інновацій		Відсутність прагнення до інновацій
Високий рівень професіоналізму		Недостатньо високий рівень професіоналізму
Прагнення до одержання нової інформації		Відсутність прагнення до одержання нової інформації
Застосування ефективних стратегій у рішенні управлінських завдань		Застосування недостатньо ефективних стратегій у рішенні управлінських завдань
Здатність йти на ризик		Нездатність йти на ризик
Прояв уваги до виконавців		Відсутність уваги до виконавців
Уміння позитивно мотивувати працівників		Невміння позитивно мотивувати працівників
Наявність навичок ділового спілкування		Відсутність навичок ділового спілкування
Уміння створити нормальний психологічний клімат у малих групах		Невміння створювати нормальний психологічний клімат у групах
Облік думок виконавців		Неуважність до думок виконавців
Вміння культурно поводитися		Невміння культурно поводитися
Вміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу		Невміння правильно здійснювати контроль за діями персоналу
Уміння впливати на інших людей		Невміння впливати на інших людей
Наявність позитивних соціальних установок		Відсутність достатньої кількості позитивних соціальних установок
Правильне відношення до критики на свою адресу		Неправильне відношення до критики на свою адресу
Прагнення до особистісного росту		Відсутність прагнення займатися своїм особистісним ростом
Застосування ефективних стилів керівництва людьми		Застосування неефективних стилів керівництва людьми
Послідовність у досягненні цілей		Непослідовність у досягненні цілей
Гуманне відношення до працівників		Байдуже відношення до працівників
Наявність співпереживання		Відсутність співпереживання
Вміння управляти групою		Невміння управляти групою
Вміння мати авторитет і владу		Відсутність авторитету й невміння користуватися владою

Виділено наступні рівні ефективності управлінської діяльності:

30—48 балів — керівник не відповідає вимогам управлінської діяльності;

49—60 балів — керівник має мало підстав бути корисним даної організації;

61—90 балів — ефективність роботи керівника занадто мала;

91—120 балів — керівник недостатньо ефективний;

121—150 балів — ефективність керівника ще недостатня;

151—179 балів — є всі можливості підвищити свою ефективність;

180—210 балів — ефективний керівник.

Також на промислових підприємствах необхідно розробити заходи в рамках аналізу ефективності їхньої діяльності.

Так, пропонується впровадити процесний підхід, за допомогою діаграм Ісікави й Парето, для подальшого економічного аналізу підприємства, для виявлення причини зниження ефективності роботи необхідно використовувати методи статистичного контролю [2].

З метою підвищення ефективності управління на промислових підприємствах, розроблена модель процесу управління зі збалансованою системою управління, що дозволить здійснювати перехід від хаотичного управління до збалансованої системи груповою поведінкою, сприяти створенню сприятливого клімату в колективі, формуванню спрацьованості й ефективності прийняття управлінських рішень менеджерами як вищої, так і середньої ланки, у тому числі за рахунок наявності зворотного зв'язка (рис. 1).

Метою використання моделі процесу управління груповою поведінкою є спільне управління на промисловому підприємстві. Відповідальним підрозділом за процес варто призначити кадрову службу підприємства. У моделі застосовуються 4 блоки: аналіз поточного стану, розробка досконалого рішення, реалізація управлінських рішень, моніторинг та оцінка, виконання яких здійснюється саме в цій послідовності, не порушуючи ознак домінування.

У випадку, якщо результати ухвалених рішень на виході останнього блоку не досягнуть

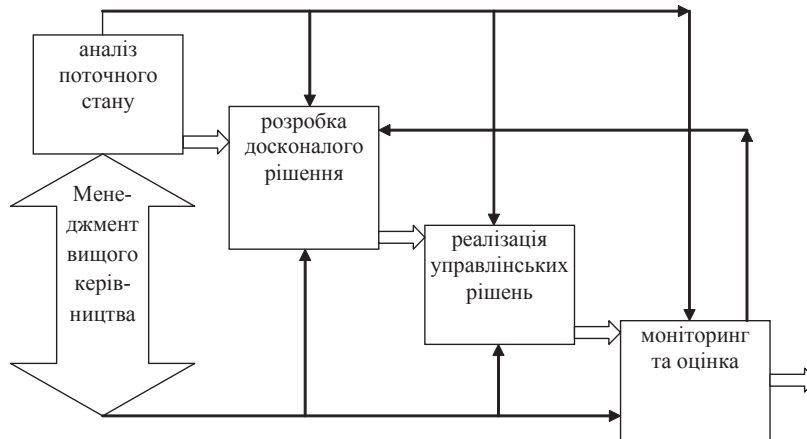


Рис. 1. Процес управління груповою поведінкою

Джерело: розроблено на підставі [3].

поставлених цілей, то за допомогою зворотного зв'язка по входу, що існує в даній моделі, інформація передається на другий блок, з урахуванням всіх досягнень і прорахунків. Наступним кроком — спостерігається розробка нової програми по спільному прийняттю рішень на підприємстві. Таким чином, в основі розробленої моделі лежить одна із ключових ознак — постійне поліпшення в області прийняття й реалізації управлінських рішень [4].

ВИСНОВКИ

Аналіз технології прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах, дозволив сформулювати основні рекомендаційні висновки.

Необхідно відмітити, що між правильно ухваленим управлінським рішенням та його впровадженням у діяльність підприємства, з одного боку, і економічним результатом підприємства, з іншого, існують причинні відносини. Реалізація правильно ухваленого управлінського рішення впливає як на якість роботи підприємства, його економічні результати, так і на оцінку праці персоналу підприємства та їхній моральний стан. Задоволення персоналу, їхня мотивація, залучення до активної діяльності всередині підприємства, прямо впливають на якість роботи. У цьому випадку демократичний стиль, при його правильному застосуванні, підвищить ступінь задоволеності персоналу. Таким чином, більша задоволеність буде завжди вести до підвищення продуктивності праці. Адже демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб більше високого рівня: потреби в приналежності, більшій меті, автономії, самовираженні. Отже, необхідно впровадити на досліджуваному підприємстві демократичний стиль

управління, який дозволить залучати підлеглих до активної участі в прийнятті рішень і користуватися широкою волею у виконанні поставлених завдань.

Це буде сприяти прийняттю правильних управлінських рішень на промислових підприємствах, дозволить виявити інструментарій підвищення ефективності управління на підприємствах.

Література:

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика — СПб: "Питер", 2000. — 416 с.
2. Егорычев Д.Н., Лукичева Л. И. Управленческие решения. — М.: Омега-Л, 2008. — 383 с.
3. Евдокименко В.К. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность [Электронный ресурс] / В. Евдокименко. — Режим доступа до журналу: <http://www.altrc.ru>
4. Шегда А.В. Экономика підприємства: підручник / За ред. А.В. Шегда. — К.: Знання, 2006. — 614 с.

References:

1. Bol'shakov, A.S. and Mihajlov, V.I. (2000), *Sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika* [Modern management: theory and practice], Piter, SPb, Russia, pp. 416.
2. Egorichev, D.N. and Lukicheva, L.I. (2008), *Upravlencheskie reshenija* [Management decisions], Omega-L, Moscow, Russia, pp. 383.
3. Evdokimenko, V. K. (2004), "Business processes, process management and efficiency", available at <http://www.altrc.ru>. (Accessed 19 April 2015).
4. Shehda, A. V. (2006), *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economy], Znannia, Kyiv, Ukraine, pp. 614.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2015 р.