

*І.Ю. Матійко, магістр,
Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв*

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗАГОСТРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Аналізуються сучасні підходи до організації процесу прийняття та виконання управлінських рішень в умовах невизначеності та загострення економічної кризи.

Ключові слова: *управлінське рішення, процес, моделювання рішень, економічна криза, економіко-математична модель, критерій оптимальності.*

*І.Ю. Матійко, магістр,
Національная академия руководящих кадров культуры и искусств*

Анализируются современные подходы к организации процесса принятия и выполнения управленческих решений в условиях неопределенности и обострения экономического кризиса.

Ключевые слова: *управленческое решение, процесс, моделирование решений, экономический кризис, экономико-математическая модель, критерий оптимальности.*

*I.Matiyko, master of arts,
National academy of supervisory frame of culture and arts, Kyiv*

OPTIMIZATION OF THE PROCESS OF MAKING MANAGERIAL DECISIONS IN TERMS OF UNCERTAINTY AND WORSENING ECONOMIC CRISIS

It analyzes current approaches to decision-making and performance management under uncertainty and worsening economic crisis.

Keywords: *administrative decision, process, modeling solutions, economic crisis, economic-mathematical model, optimality criterion.*

Наука керування зародилася в Англії, під час Другої світової війни, коли група вчених одержала завдання щодо рішення складної військової проблеми, такої як оптимальне розміщення споруджень цивільної оборони й вогневих позицій, оптимізація глибини підриву бомб і конвою транспортних караванів. В 50-60-і рр. ХХ ст. методологія була оновлена, перетворена в цілу низку специфічних методів і стала все більш широко застосовуватися для рішення проблем у промисловості й прийняття рішень у різних ситуаціях [1].

Актуальність дослідження полягає в тому, що сьогодні моделі й методи науки керування використовуються для рішення таких завдань, як регулювання транспортних потоків у містах і оптимізація графіка руху в аеропортах, складання графіків роботи класів і аудиторій в університетах, керування запасами в супермаркетах і універмагах, розробка нових видів продукції, розподіл витрат на рекламу різних видів продукції, планування матеріального забезпечення й т. ін.

Основне завдання науки керування полягає в тому, щоб забезпечити керівників організації науковою базою для вирішування проблем, пов'язаних із взаємодією компонентів організації в інтересах останньої як цілого. На даний момент існує безліч точок зору на методи науки керування, тому в різних авторів трапляються такі поняття: *наука керування, наука про прийняття рішень, системний аналіз, наука про системи, дослідження операцій*. Проте, незалежно від термінології, можна виділити такі відмінні риси науки керування: використання наукового методу; системна орієнтація; використання різних моделей.

Застосовуючи науковий метод для вирішення проблем керування, необхідно зважати на те, що організація – це відкрита система, що складається із взаємозалежних частин. Тому другою особливістю наукового підходу до керування є системна орієнтація. Третя особливість науки керування – використання моделей. Моделювання часто необхідне у зв'язку зі складністю проблем керування й труднощів проведення експериментів у реальному житті.

Аналізу процесу оптимізації управлінських рішень взагалі і зокрема в кризових умовах присвячені праці М.О. Беседіна та В.М. Нагаєвої, Л.Г. Евланова, А.П. Єгошиною, Г.В. Осовської та ін.

Метою статті є виявлення шляхів оптимізації процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності та загострення економічної кризи.

Аналізуючи структурну особливість науки керування, можна сказати, що останнім часом з'явилося безліч наукових підходів, розглянутих багатьма як універсальні засоби рішення всіх складних проблем, що постають при здійсненні менеджерами та керівниками своєї діяльності. Найбільшу популярність серед них одержав так званий системний підхід. Далі буде розглянута сукупність існуючих у даний момент наукових підходів, застосовуваних при розробці рішень.

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості рішень, прийнятих керівниками. Поняття *рішення* в сучасному житті досить багатозначне. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору [3]. Основна причина неоднозначного трактування поняття *рішення* полягає в тому, що кожен раз у це поняття вкладається зміст, що відповідає конкретному напрямку досліджень.

Рішення як процес характеризується тим, що він, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів. У зв'язку з цим тут доречно говорити про етапи підготовки, прийняття й реалізації рішень. Етап прийняття рішень можна розглядати як акт вибору, здійснюваний індивідуальною або груповою особою, що приймає рішення (ОПР) за допомогою певних правил.

Рішення як результат вибору зазвичай фіксується в письмовій або усній формах і містить у собі план (програму) дій щодо досягнення поставленої мети.

Відповідно під управлінським рішенням (УР) розуміється [6]: пошук і знаходження найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанта дій керівника; кінцевий результат постановки та вироблення УР.

Найбільший інтерес представляє процес прийняття й реалізації рішень як послідовна зміна пов'язаних стадій, етапів різних дій керівника, що розкриває технологію розумових дій, пошуків істини й аналізу помилок, шляхів руху до мети й засобів її досягнення. Тільки такий підхід дозволяє зрозуміти зафіксований акт управлінського рішення, джерела його походження.

Прийняття рішень на підприємстві здійснюється на основі моделювання станів системи і її рухів на базі отриманої релевантної інформації, перевірки та її оцінки.

Отримана інформація й аналіз ситуації, передусім, повинні бути спрямовані на виявлення необхідності ухвалення рішення, тобто потрібно з метою задоволення яких-небудь потреб змінювати дійсність, робити деякі дії чи послідовність дій, що приводять до бажаного стану. Якщо ж ситуація виявляється проблемною, то починається процес розробки необхідного управлінського рішення. Порядок розумових дій і обробки інформації в даній ситуації формується залежно від стану системи та сформованих умов.

Процес вибору рішення з технологічної точки зору можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі та зворотні зв'язки.

Розгляд проблем, що виникають у строгій логічній послідовності, дає можливість плідно об'єднати формальні й евристичні методи в процесі підготовки та прийняття рішень і домагатися більш високої їхньої якості.

Прийняття управлінських рішень потребує високого рівня професіоналізму та наявності певних соціально-психологічних якостей особистості, чим володіють не всі фахівці, що мають професійне утворення, а всього лише 5-10% з них [8].

Основними факторами, що роблять вплив на якість управлінського рішення, є: застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизація керування, мотивація якісного рішення й ін.

Управлінські рішення класифікують за ознаками. Така класифікація необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їхньої розробки, реалізації й оцінки, що дозволяє підвищити їхню якість, ефективність і наступність.

Найпоширенішими є такі принципи класифікації [6]:

- за функціональним змістом;
- за характером розв'язуваних завдань (сфері дії);
- за ієрархією керування;
- за характером організації розробки;
- за характером цілей;
- із причин виникнення;
- за вихідними методами розробки;
- за організаційним оформленням.

Управлінські рішення можуть бути класифіковані за функціональним змістом, тобто стосовно загальних функцій керування, наприклад:

- а) рішення планові;
- б) організаційні;
- в) контролюючі;
- г) прогнозуючі.

Звісно, такі рішення зачіпають тією чи іншою мірою всі функції керування, однак у кожному з них можна виділити основне ядро, пов'язане з якоюсь основною функцією.

Інший принцип класифікації пов'язаний з характером розв'язуваних завдань:

- а) економічних;
- б) організаційних;
- в) технологічних;
- г) технічних;
- д) екологічних та інших.

Найчастіше управлінські рішення пов'язані не з одним, а з низкою завдань, різною мірою маючи комплексний характер.

За рівнями ієрархії систем керування виділяють управлінські рішення на рівні підсистем; на рівні окремих елементів системи. Звісно, ініціюються загальносистемні рішення, які потім доводять до елементарного рівня, однак можливий і зворотний варіант.

Залежно від організації розробки рішень, виділяються такі управлінські рішення [9]:

- а) одноособові;
- б) колегіальні;
- в) колективні.

Перевага способу організації вироблення управлінських рішень залежить від багатьох причин: компетентності керівника, рівня кваліфікації колективу, характеру завдань, ресурсів і т. ін.

За характером цілей, прийняті рішення можуть бути представлені як:

- а) поточні (оперативні);
- б) тактичні;
- в) стратегічні.

За причинами виникнення, управлінські рішення розподіляють на:

- а) ситуаційні, пов'язані з характером виниклих обставин;
- б) за розпорядженням вищих органів;

- в) програмні, пов'язані з включенням даного об'єкта керування в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів;
- г) ініціативні, пов'язані з проявом ініціативи системи, наприклад, у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;
- д) епізодичні й періодичні, що впливають із періодичності виробничих процесів у системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплаву лісу по ріках, геологічних робіт).

Особливого значення набувають вихідні методи розробки управлінських рішень. До них можна віднести [2]:

- а) графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції більших систем);
- б) математичні методи, що припускають формалізацію подань, відносин, пропорцій, строків, подій, ресурсів;
- в) евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням, управлінські рішення ділять на:

- а) тверді, що однозначно задають подальший шлях їхнього втілення;
- б) що орієнтують визначальний напрямок розвитку системи;
- в) гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування й розвитку системи;
- г) нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

У процесі керування використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати та ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони є методами менеджменту, під якими розуміються способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для постановки й досягнення її цілей. Методи посідають особливе місце в менеджменті, тому що на їхній базі відбувається взаємне збагачення його теорії й практики.

Не існує кращого методу обґрунтування рішення взагалі, як і найкращого методу планування, найкращого методу керівництва людьми і виробництвом [4]. Чітке формулювання проблеми – це 50% успіху в її рішенні, тобто необхідно осмислити проблему та розглянути сукупність основних факторів, що впливають на проблему.

Основу системи методів, використовуваних у керуванні, становить загальнонаукова методологія, що передбачає системний, комплексний підхід до рішення проблем, а також застосування таких методів як моделювання, експериментування, конкретно-історичний підхід, економіко-математичні й соціологічні виміри й т. ін. Специфіка керування як виду діяльності впливає на форми, масштаби й результативність застосування загальнонаукових методів.

У даний час багато спеціалістів з управління вважають системний аналіз одним із ефективних засобів для надання допомоги ОПР в процесі прийняття рішення.

У загальному вигляді системний аналіз (підхід) можна охарактеризувати як методологію розв'язання великих комплексних проблем управління. Деякі вчені вважають системний аналіз галуззю дослідження операцій, інші – навпаки [5].

На думку Д. Бурчфілда, «системний аналіз – це лише назва певного переходу до проблеми прийняття рішень, яким завжди користувався хороший керівник...» [10]. Цей підхід дає широкі можливості керівництву для одержання різноманітних думок та оцінок і передбачає пошуки різних варіантів тієї чи іншої роботи.

Системний підхід застосовується в менеджменті як спосіб упорядкування управлінських проблем, за допомогою якого здійснюється їхнє структурування, визначається мета рішення, вибираються варіанти, установлюються взаємозв'язки й залежності елементів проблем, а також фактори й умови, що впливають на їхнє рішення. При системному аналізі можна виявити не тільки причини, що викликають які-небудь негативні наслідки, але й умови, в яких виникають ці причини, а відповідно й передбачити проведення відповідних

заходів, що ліквідують негативні явища. Центральною процедурою системного підходу є побудова узагальненої моделі, що відображає всі фактори та взаємозв'язки реальної ситуації, які можуть проявитися в процесі здійснення рішення. Одержана модель досліджується з метою виявлення близькості результату використання якогось із альтернативних варіантів дій до бажаного, порівняльних витрат ресурсів кожного з варіантів та ін.

Комплексний підхід – це специфічна форма конкретизації системності, тому що її основу становить розгляд проблем керування в їхньому зв'язку й взаємозалежності з використанням методів досліджень багатьох наук, що вивчають цю проблему. Комплексний підхід є найважливішою умовою ефективного рішення проблем керування в багатоцільовій відкритій системі, якою є організація. І якщо системний підхід являє собою спосіб бачення об'єкта або проблеми, то комплексність – це форма міждисциплінарної інтеграції й кооперації управлінської діяльності.

Світова економічна криза охоплює всі сторони діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язані з виробництвом товарів, з їхнім збутом, використанням людських, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Загострення світової економічної кризи супроводжується відставанням виробництва первісних енергоресурсів від зростаючого обсягу загального енергоспоживання, різким переломом, занепадом та надвиробництвом товарів, сировини, послуг тощо, які не знаходять своїх споживачів. Тому в сучасних умовах господарювання будь-яка виробнича (комерційна) діяльність пов'язана з невизначеністю, постійним ризиком (загрозою) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності. Це потребує від власників (керівників) підприємств пошуку нових підходів щодо організації процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та загострення економічної кризи.

Як показали дослідження у підприємствах м. Києва, таких як ЗАТ «Аваль-сервіс», ВАТ «Центральний універмаг», Універмаг «Україна», «Велика кишеня», «Фора», «Сільпо», Універмаг «Дитячий світ», для зниження рівня ризику (загрози), спричиненого світовою економічною кризою, їхніми керівниками найчастіше застосовуються відомий імовірнісний підхід, за яким, щоб оцінити ризик, спочатку вивчають усі варіанти можливих наслідків проектних рішень (сценаріїв розвитку подій) та імовірності цих наслідків (сценаріїв) [2]. Згідно з цим підходом, для оцінки ризику та прийняття оптимальних рішень застосовують такі критерії:

- 1) очікування значення кінцевого результату (**розраховують як середньозважене за ймовірностями** всіх можливих результатів);
- 2) розкид можливих результатів (для оцінки розкиду результатів застосовують показник середньоквадратичного (стандартного) відхилення можливих результатів від очікуваного);
- 3) відносний ризик (розраховують як частку від ділення стандартного відхилення на очікуване значення кінцевого результату).

Проведені дослідження показали, що до числа основних чинників, які впливають на розробку варіантів оптимальних управлінських рішень та рівень ризику (загрози) в умовах економічної кризи відносяться (*табл.*) [2].

Таблиця

**Основні чинники, які впливають на розробку
варіантів оптимальних управлінських рішень
на зниження рівня ризиків (загроз) у підприємствах**

№ з/п	Назва чинників	Короткий зміст чинників	Питома вага чинників, %
	Економічні	Кредитування, інвестиції, оподаткування, амортизаційна політика, тарифна система оплати праці, регулювання цін та тарифів, рівень оплати	57,5

		праці, економічні санкції, загальний стан економіки країни	
	Практичний досвід керівників (власників) підприємств	Знання і вміння приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності та загроз. Особливості мислення та інтуїція	23,5
	Організаційні	Рівень делегування повноважень і відповідальності, методичне забезпечення, відповідальність працівників за організацію виконання рішень тощо	9,2
	Соціально-психологічні	Задоволеність персоналу змістом праці, рівень творчості та ініціативності персоналу, визнання, політичний стан в країні тощо	8,8

Як видно з даних, приведених у *табл.*, найбільший вплив на розробку оптимальних варіантів управлінських рішень у підприємствах здійснюють економічні чинники (57,5%), практичний досвід власників (керівників) підприємств приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності та загроз (23,5%), організаційні (9,2%), соціально-психологічні (8,8%) [2].

Зростання ролі економічних чинників, які впливають на рівень ризиків (загроз), і передусім таких, як кредитування, інвестування, оподаткування, потребує від власників (керівників) підприємств пошуку нових підходів до оптимізації управлінських рішень в умовах невизначеності та загроз.

Аналіз сучасних підходів до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та загроз показує, що вітчизняні високорентабельні підприємства, такі, як ВАТ «Універмаг «Дитячий світ», «Універмаг «Центральний», «Україна», та іноземні компанії такі, як «ІВМ», «McDonalds», «Дженерал електрик», «Adidas», «Пексас інструментс» широко використовують творче мислення менеджерів, побудови гіпотез, власний досвід та системне спостереження за розвитком подій у світі, генерацію ідей управлінського персоналу (метод мозкової атаки) та ін. [2].

Для вирішення конкретних (комерційних) завдань в умовах впливу світової економічної кризи у вітчизняних та іноземних підприємствах використовуються керовані та некеровані математичні моделі [9]. Перші описують процеси або процедури, характер яких в основному визначився (наприклад, статистичні відомості) і змінити його вже неможливо; другі – процеси або операції, на пробіг чи результати яких можна впливати (наприклад, за допомогою спеціальних впливів, які організуються керівником підприємства). Прикладом некерованих моделей можуть служити всі регресивно-статистичні моделі різних економічних процесів або моделі процесів із суворо регламентованим «правилом поведінки» (наприклад, модель визначення потреби в товарних чи фінансових ресурсах) [10]. Серед керованих економіко-математичних моделей важливе місце посідають оптимізаційні математичні моделі, які допускають цілеспрямований пошук оптимальних управлінських рішень, тобто рішень, які за різних причин переважають інші.

Основними компонентами оптимізаційних математичних моделей є система обмежень, що фіксує межу допустимих рішень і критерій оптимальності (переваги) [8]. Критерієм оптимальності є показник, що фіксує межу переваги альтернатив. Екстремальне його значення фіксує оптимальне рішення. Слід мати на увазі й те, що критерій оптимальності може суттєво впливати на політику управління підприємствами. Конкретний зміст критерію залежить від багатьох факторів, таких, як специфіка виробничої (комерційної) операції, її мета, завдання тощо.

Використання в практичній діяльності підприємств сучасних підходів до організації процесу прийняття та виконання управлінських рішень сприятиме зниженню рівня ризику в умовах загострення економічної кризи.

Використані джерела

1. Беседін М.О. Основи менеджменту (модульний варіант) : підручник / М.О. Беседін, В.М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 496 с.
2. Войнаренко М.Т. Діловий алгоритм розв'язання задачі вибору оптимальних варіантів розвитку підприємства / М.Т. Войнаренко // Економіка України – 2012. – №6. – С. 37-42.
3. Галькович Р.О. Основи менеджменту / Р.О. Галькович. – К. : Либідь, 2012. – 189 с.
4. Грачов М.П. Суперкадри: керування персоналом і міжнародні корпорації / М.П. Грачов. – К. : Справа, 2011. – 370 с.
5. Дятлів В.А. Керування персоналом / В.А. Дятлів, А.Я. Кібапов, В.Т. Пхало. – Запоріжжя : Темп, 2010. – 525 с.
6. Евланов Л.Г. / Основи теорії прийняття рішень / Л.Г. Евланов. – К. : Либідь, 2011. – 430 с.
7. Єгошин А.П. Керування персоналом / А.П. Єгошин. – К. : Німб, 2010. – 310 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К. : Кондор, 2010. – 581 с.
9. Степанов В.М. Менеджмент : навч. посіб. для дистанційного навчання / В.М. Степанов, Т.І. Пішеніна. – К. : Університет «Україна», 2010. – 208 с.
10. Шокун В.В. Основи менеджменту : навч. посіб. для дистанційного навчання / В.В. Шокун, Т.І. Пішеніна. – К. : Університет «Україна», 2012. – 340 с.