

*І. П. Сірік,
аспірант кафедри економіки, Сумський державний університет*

ПІДХОДИ ДО ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У даній статті розглядаються підходи до обґрунтування управлінських рішень. Виявляються їх недоліки і переваги. Проведено аналіз їх використання в умовах швидких змін ринкового середовища.

This article discusses approaches to management decisions. Taped their disadvantages and advantages. The analysis of their use in a fast changing market environment.

*Ключові слова: управлінське рішення, критерії ефективності, обґрунтування рішень, прийняття рішень.
Key words: management decisions, performance criteria, rationale decisions, decisions.*

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економічних відносин суб'єкти господарювання все частіше змушені приймати управлінські рішення в умовах швидких змін ринкового середовища. Ці зміни викликані цілою низкою обставин: зміни ринкової кон'юнктури, макроекономічна ситуація, геополітична обстановка, зміни у структурі світового виробництва тощо. Підходам до обґрунтування рішень присвячені праці багатьох вітчизняних вчених, але в своїй працях недостатню увагу вони приділяють врахуванню швидкості змін ринкового середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної роботи є систематизація та узагальнення методів обґрунтування управлінських рішень, а також аналіз можливості їх застосування в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

Наука управління прагне підвищити ефективність організацій шляхом підвищення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень. Пропонується як широке, так і вузьке тлумачення ролі прийняття рішень в процесі управління економікою. У більш широкому розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. У вузькому розумінні йдеться про вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів. Широке тлумачення поняттям "прийняття рішень" охоплює їх виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації.

Поняття "управлінське рішення" найчастіше вживається як обміркований намір, потреба зробити що-небудь на основі усвідомлення й постановки цілей, а також шляхів досягнення в разі виникнення тієї чи іншої проблеми [2].

Управлінське рішення — це процес, який реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

Управлінське рішення має комплексний характер. У правовому відношенні — це владний акт суб'єкта керування, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі несприятливі наслідки. З іншого боку, управлінське рішення є актом соціальним, тому що приймається людьми і стосується людей. Управлінське рішення також є психологічним актом, адже являє собою результат розумової діяльності людини і її вольового зусилля. Нарешті, з інформаційного погляду, рішення є результатом опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, що найбільше близький до оптимального, тобто є найкращим [3].

Розроблення управлінського рішення пов'язане з великим обсягом необхідної інформації, її аналізом, на основі якого ставиться мета і розглядаються найкращі варіанти (альтернативи) її досягнення.

Управлінське рішення характеризується такими ознаками:

— можливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив (якщо немає альтернатив, то відсутній і вибір, а отже, немає й рішення);

— наявність мети — безцільний вибір не вважається рішенням;

— необхідність вольового акта людини, що приймає рішення, рішення формується внаслідок боротьби думок і мотивів [2].

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є пошук таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату за конкретних умов і обставин.

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій та операцій. Кількість і якість прийняття рішень залежить від керівника, ситуації, стилю керівництва, культури організації. Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов'язкових дій (рис. 1).

Кількість етапів процесу прийняття рішення залежить від конкретної проблеми, але основними є п'ять:

- 1) діагностика проблеми;
- 2) формування критеріїв та обмежень для прийняття рішення;
- 3) визначення альтернатив;
- 4) оцінка альтернатив;
- 5) прийняття рішення [4].

1. Діагностика проблеми. Перший крок на шляху вирішення проблеми — визначення або правильний та повний діагноз проблеми. Існують два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, що очікували. У цьому випадку усувається відхилення від норми. За другим варіантом як проблему можна розглядати іншу можливість.

Повністю визначити проблему часом важко тому, що всі частини організації взаємопов'язані. Наприклад, робота менеджера з маркетингу впливає на роботу менеджера з відділу досліджень і розробок. Правильно визначити проблему означає наполовину вирішити її, але це важко виконати щодо організаційних рішень. Тому сам діагноз проблеми перетворюється на процедуру в декілька кроків з прийняттям проміжних рішень.

Перша фаза у визначенні проблеми — усвідомлення труднощів або можливостей. Треба зібрати та проаналізувати внутрішню та зовнішню інформацію про організацію, використовуючи аналіз ринку (зовнішнє середовище) та фінансових звітів (внутрішнє середовище) через запрошення консультантів з управління, опитування працівників [4].

Тобто даний етап охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх зумовили [1].

2. Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень. Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми — це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування — оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення — оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями.

На етапі підготовки критерієм розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності поява проблеми відчувають суто інтуїтивно або ж за надходженням слабких сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв

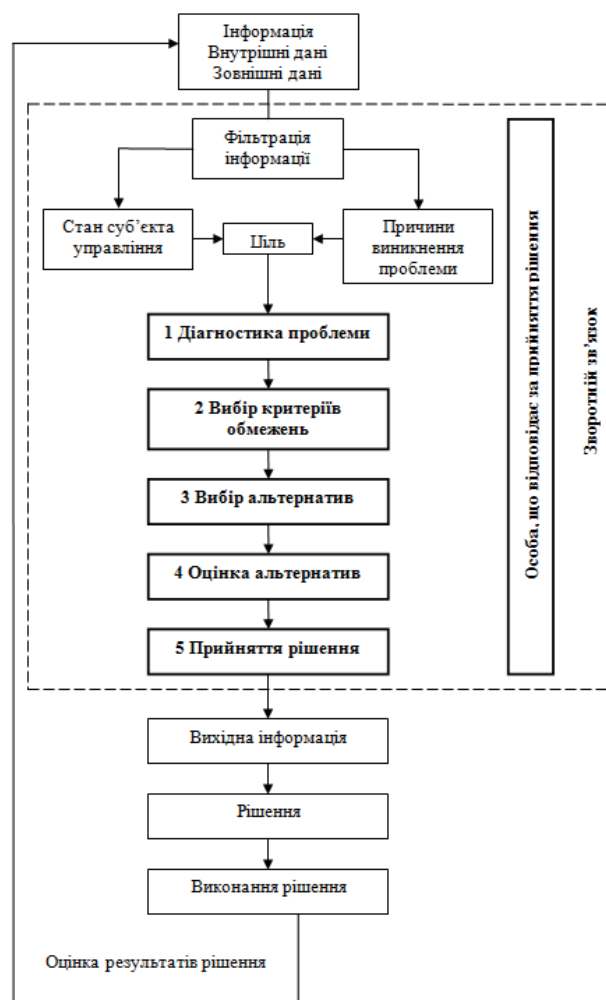


Рис. 1. Схема прийняття управлінського рішення [4]

залежить якість управлінського рішення і, зокрема, адаптивність та ефективність організації.

Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем, для розв'язання яких використовують економіко-математичні методи. Критеріями можуть служити мінімум витрат чи максимум доходності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення буде втілюватися в життя. За умов високої інфляції чи політичної нестабільності слід надавати перевагу рішенням, що принесуть позитивний результат протягом короткого часу. Дуже важливо, щоб критерії, які використовують для вирішення завдань на нижчому рівні, узгоджувалися з критеріями, сформульованими на вищому рівні.

Для неструктурованих чи слабоструктурованих проблем важко визначити чіткі критерії відбору рішень, тому тут можна використовувати систему зважених критеріїв, яка за певних умов дає хороший результат [1].

3. Визначення альтернатив. Визначення альтернатив — формування набору альтернативних рішень проблеми. У найкращому випадку бажано виявити всі можливі дії, які б допомогли усунути причини проблеми і таким чином досягти цілей організації. Але на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі, тому у межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень із розроблених рішень вибирають те, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, часу та інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

4. Оцінка альтернатив. Керівник визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив і можливі наслідки. Майже всі важливі управлінські рішення містять у собі компроміс. Для зіставлення рішень потрібно мати стандарт, за яким можна вимірювати ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Усі рішення треба виражати в певних формах. Бажано, щоб ця форма була така сама, як і та, в якій виражено ціль (у бізнесі прибуток — незмінна потреба та найвищий пріоритет, тому рішення можна подавати в грошовому вираженні). Грошове вираження можна використовувати для порівняння наслідків рішень.

Оцінюючи можливі рішення, керівник намагається спрогнозувати те, що відбудеться в майбутньому. Майбутнє завжди невизначене. Багато чинників (зовнішнє середовище, неможливість реалізації рішення) можуть завадити втіленню наміченого. Тому, якщо наслідки якогось рішення є сприятливими, але шанс його реалізації невисокий, воно може стати менш бажаним варіантом вибору. Керівник включає імовірність в оцінку, беручи до уваги ступінь невизначеності, ризику [5].

5. Прийняття рішення. Якщо проблему правильно визначено, альтернативні рішення ретельно зважено й оцінено, зробити вибір, тобто прийняти рішення, порівняно просто. Керівник обирає альтернативу, яка матиме найбільш сприятливі наслідки. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів, і якщо інформація і аналіз суб'єктивні, то може статися, що жодна альтернатива не є кращою. У такому випадку керівник покладається на свій досвід [4].

З метою прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- до особи, яка приймає рішення, інформація має надходити з усіх підрозділів фірми, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і ухвалення рішення повинні врахувати інтереси і можливості тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації [1].

Щодо найскладніших і найважливіших рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює ефективність рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети [3].

Прийняття рішення ще не означає усунення проблеми. Поки рішення не втілене у життя — це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаторська робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові "шуми" в системі, які потрібно долати. Тому в ланцюжку управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап реалізації прийнятих рішень [3].

Реалізація. Розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за його виконанням, вносяться необхідні корективи, оцінюється результат, що отриманий внаслідок реалізації

рішення.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Наприклад, Р. Лайкерт стверджує, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань.

Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень належить контролюванню, яке забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у кілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельне виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень [1].

ВИСНОВКИ

Динамічні зміни ринкового середовища вимагають ретельного дотримання процедури обґрунтування рішень. Ключовим моментом в даному процесі є наявність і чітке функціонування системи зворотних зв'язків на етапі "діагностика проблеми — ухвалення рішення". а також постійний контроль за його реалізацією. Необхідно зазначити, що потребує розроблення відповідний науково-методичний апарат обґрунтування альтернатив рішень з урахуванням змін ринкового середовища. Дана проблема є предметом подальших досліджень.

Література:

1. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — 2-ге вид., випр., доп. — К.: Академвидав, 2010. — 472 с.
2. Менеджмент для бакалаврів: підручник у 2-х т. Т.2 / Ред.: О.Ф. Балацький, О.М. Теліженко. — Суми: Університетська книга, 2009. — 592 с.
3. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. — К.: Либідь, 2003. — 448 с.
4. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. — К.: ЦНЛ, 2004. — 560 с.
5. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. — К.: ТОВ "УВПК"ЕксОб", 2001. — 392 с.

Стаття надійшла до редакції 30.06.2011 р.