

УДК 316.455

Шульженко І.В.*кандидат економічних наук, доцент
Полтавської державної аграрної академії***Остапенко С.Ю.***магістрант спеціальності «Менеджмент»
Полтавської державної аграрної академії***Симоненко В.А.***магістрант спеціальності «Менеджмент»
Полтавської державної аграрної академії*

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено умови й чинники якості управлінських рішень. Доведено, що шляхи вдосконалення процесу прийняття рішень у сучасних організаціях залежать від багатьох факторів, зокрема від якості управлінських рішень. Виявлено, що найважливішим резервом підвищення ефективності функціонування організації є підвищення якості прийнятих рішень, що досягається шляхом удосконалення процесу прийняття рішень з урахуванням певних правил і вимог.

Ключові слова: управління, управлінське рішення, прийняття рішення, мотивація, оптимізація, класичний підхід, адміністративний підхід, ірраціональний підхід.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы условия и факторы качества управленческих решений. Доказано, что пути совершенствования процесса принятия решений в современных организациях зависят от многих факторов, в частности от качества управленческих решений. Обнаружено, что важнейшим резервом повышения эффективности функционирования организации является повышение качества принимаемых решений, что достигается путем совершенствования процесса принятия решений с учетом определенных правил и требований.

Ключевые слова: управление, управленческое решение, принятие решения, мотивация, оптимизация, классический подход, административный подход, иррациональный подход.

ANNOTATION

The article investigates conditions and factors of managerial decisions; it is proved that the ways of improving the decision-making process in modern organizations depend on many factors, in particular, on the quality of managerial decisions. It is found that the most important reserve for improving the organization's operation is to improve the quality of the decisions that are made by improving the decision-making process, taking into account certain rules and requirements.

Key words: management, managerial decision, decision-making, motivation, optimization, classical approach, administrative approach, irrational approach.

Постановка проблеми. Проблема вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень все частіше постає перед сучасними організаціями. Вона дедалі частіше пов'язується з якістю управлінських рішень. Кожне управлінське рішення, що приймається в сучасній організації, має врівноважувати суперечливі цінності, цілі та критерії, які стосуються всіх працівників організації, тому підвищення їхньої якості є важливою задачею менеджменту. Зокрема, це врахування певних якісних критеріїв та чинників, проведення їх критичного аналізу, на базі чого приймаються якісні управлінські рішення. При цьому необхідними є визначення умов та чинників прийняття управлінських рішень в органі-

зації, їх узгодженість з цілями розвитку, мотивацією працівників та ефективністю діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прийняття та якості управлінських рішень ставали предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних авторів, таких як Д. Дерлоу [2], М. Мескон, Г. Саймон, Ф. Харрісон, М. Еддоус, І. Ансофф, М. Данилович [3], Б. Литвак, О. Віханський, А. Наумов, Ю. Пертруня [1], А. Воронкова [4], Н. Хрущ [5], Н. Мала [6], О. Щербаков [7], В. Нигера [11], Р. Фатхутдинов.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак певні аспекти недостатньо вивчені. Більш детального вивчення потребує проблема вдосконалення процесу прийняття рішень у сучасних організаціях, зокрема шляхом підвищення якості управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесу прийняття управлінських рішень, його вдосконалення з урахуванням умов і чинників якості управлінських рішень, розробка практичних рекомендацій щодо узагальнення чинників і умов, які впливають на якість управлінських рішень в сучасних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення згідно з метою системи менеджменту [1, с. 58]. Також можна сказати, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення полягає у забезпеченні координуючого впливу на об'єкт або систему управління для досягнення цілей організації [2, с. 36].

Прийняття управлінських рішень – це один з найважливіших етапів управлінської діяльності, оскільки він формує напрями діяльності як усієї організації, так і окремих працівників. Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого полягає в тому, щоб визначити подальші дії підлеглих в процесі функціонування організації відповідно до ситуації.

Серед цільових вимог до управлінських рішень науковцями виділяються наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, цілеспрямованість, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повнота оформлення. Їх дотримання сприяє оптимізації процесу прийняття управлінських рішень [3, с. 12].

Саме якість управлінських рішень визначає їх кінцевий результат. Розрізняють такі групи чинників, які впливають на якість управлінських рішень.

1) Фактори ситуаційного характеру, які пов'язані з усвідомленням проблеми, пошуком альтернатив її вирішення та наслідків цього рішення (наприклад, організація управління). Ці фактори сприяють формуванню проблеми в процесі прийняття управлінського рішення.

2) Фактори поведінкового характеру. Вони впливають на рішення ще в процесі розроблення (наприклад, цінності, готовність ризикувати). Ці фактори виявляються в поведінці керівника та підлеглих у процесі розроблення управлінських рішень.

Існує досить велика кількість поглядів на підходи до прийняття управлінських рішень. Аналіз робіт науковців показав, що, незважаючи на значну кількість підходів, більшість виділяє три основні, а саме класичний, адміністративний та ірраціональний підходи [4, с. 143].

Класичний підхід ґрунтується на понятті раціональності в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною та логічною, мати чітку мету, а усі її дії в процесі прийняття рішень мають бути спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Адміністративний підхід, на відміну від класичного, має такі основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення та повної інформації щодо всіх можливих альтернатив, а також не здатна або не схильна (або й те, й інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ірраціональний підхід ґрунтується на передбаченні того, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Цей підхід переважно застосовується:

- для принципово нових, нетрадиційних, складних рішень;
- для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
- коли менеджер або група менеджерів мають достатню владу, щоб «нав'язати» своє рішення [5, с. 44].

Враховуючи вищезазначені підходи до прийняття управлінських рішень, сформулюємо умови й чинники, що впливають на якість управлінських рішень, з метою удосконалення технології їх прийняття. До таких умов відносяться [6, с. 347]:

- використання наукових підходів менеджменту до розроблення управлінських рішень;

- облік дії економічних законів на ефективність управлінських рішень;

- вживання методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання та економічного обґрунтування управлінських рішень;

- структуризація проблем управлінських рішень, побудова дерева цілей;

- забезпечення зіставлення альтернативних варіантів управлінських рішень;

- правова обґрунтованість ухвалених управлінських рішень;

- створення, забезпечення роботи системи відповідальності управлінських рішень;

- мотивація якісного та ефективного виконання управлінських рішень;

- наявність або створення механізму реалізації управлінських рішень.

Останнім часом виявляється тенденція до збільшення кількості умов, що впливають на якість управлінських рішень. Це пов'язане з інформатизацією та автоматизацією процесу управління. Сучасні тенденції в менеджменті потребують все глибшого впровадження інформаційних технологій у процес управління, зокрема у прийняття управлінських рішень. Безперервне розширення та поглиблення процесу інформатизації управлінської діяльності дає змогу сьогодні на практиці використовувати сучасні інформаційні технології, що дають змогу не тільки накопичувати інформаційні ресурси, але й здійснювати їхній всебічний аналіз, установлювати причинно-наслідкові зв'язки між явищами та процесами [7, с. 94]. Все це вносить певні корективи у зміст етапів прийняття управлінських рішень, удосконалює його відповідно до сучасних вимог ринку.

Інформаційно-аналітичні служби організації постійно перебувають у протиріччі між кількістю та якістю інформації. З одного боку, наявний постійний надлишок інформації, який неможливо ні переглянути, ні засвоїти, ні проаналізувати. З іншого боку, інформації, необхідної та достатньої для прогнозу або генерації варіантів керуючого рішення завжди не вистачає.

У зв'язку з цим інформаційні джерела повинні відповідати визначеним вимогам та критеріям якості. Такими критеріями є повнота, актуальність, вірогідність, доступність інформації. Аналітичне дослідження має бути ефективним, отже, витрати на його проведення повинні бути найменшими за оптимальної глибини аналізу та його комплексності. З цієї метою під час його проведення повинні широко використовуватися передові методики, засоби, що полегшують роботу аналітика. Ними насамперед є раціональні методи збору та збереження даних, впровадження в практику аналізу комп'ютерів та інших технічних засобів, оргтехніки, створення та використання баз знань [8, с. 30–31].

Тобто вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень як складової їхньої якості має спиратись на чітку послідовність про-

цедур щодо технології їх розробки, прийняття та реалізації, а також здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій.

У процесі розроблення вдосконаленої технології розробки та прийняття управлінських рішень встановлюється порядок здійснення окремих операцій з акцентуванням уваги на дотриманні умов та чинників якості управлінських рішень. Вони пов'язані зі збиранням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізуванням інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів та окремих робочих місць, а також визначенням інших дій, які зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Забезпечення постійного актуального стану інформаційних ресурсів, використання релевантної інформації, тобто такої, яка безпосередньо стосується змісту управлінського рішення, вертикальних і горизонтальних каналів зв'язку, конструктивних контактів з колегами, знання специфіки діяльності організації, високий професіоналізм менеджера є дуже важливою складовою роботи менеджерів щодо підвищення якості управлінських рішень.

Якість управлінських рішень залежить від низки певних чинників, що наведені в табл. 1.

Детально розглянути всі вищезазначені чинники в рамках одного дослідження досить складно, тому ми зупинимось лише на декількох, які, на нашу думку, найбільше впливають на якість управлінських рішень і, зрештою, вдосконалюють процес прийняття управлінських рішень. Так, на етапі розробки рішення одним із чинників зазначено компетентність особи, що ухвалює рішення. Необхідно відзначити, що у сучасній організації дуже важливо звертати увагу на те, хто саме приймає управлінські рішення, тому керівник повинен звертати особливу увагу на професіоналізм персоналу та ділову якість фахівців, що буде запорукою прийняття якісних, актуальних управлінських рішень [10, с. 220].

У сучасних умовах для ефективного функціонування організації потрібен персонал особливого типу, орієнтований на максимальні досягнення в праці, креативний. Креативність можна вважати однією з основних вимог до персоналу. Саме такий персонал прагне до підвищення якості управлінських рішень на базі освоєння нових технік і технологій. Для формування управлінської команди, яка ефективно функціонує в сучасній організації, необхідною умовою є мотивація праці, як матеріальна, так і нематеріальна. Це буде запорукою зменшення плинності висококваліфікованих кадрів. Тому сучасна модель управління організацією має включати механізм ефективного прийняття управлінських рішень у системі трудової мотивації, який би дав змогу поєднувати стратегічну мету організації з потребами та інтересами працівників, застосовувати різні форми стимулювання, узгоджувати їх зі складністю, креативністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи якість роботи, що виконується, знання, досвід, можливості працівників.

Все вищезазначене створює умови реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкової кон'юнктури, наближуючи інтереси організації до інтересів працівників, і навпаки. Тому необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, є наявність ефективної системи мотивів та стимулів, що забезпечують активізацію діяльності персоналу щодо якості управлінських рішень.

Щодо етапу реалізації рішення, то тут одними з чинників є надійність і ефективність технічних засобів управління. В сучасних умовах, коли значно збільшилися інформаційні потоки, роль технічних засобів у здійсненні процесу управління організацією надзвичайно велика. Раціональне використання сучасних технічних засобів дає змогу суттєво підвищити оперативність і якість управлінських рішень, забезпечити швидке проходження всіх видів інформації

Таблиця 1

Чинники, що впливають на якість управлінського рішення [9]

Етап розробки рішення	Методичний рівень розробки рішення
	Обсяг, достовірність, оперативність використовуваної інформації
	Рівень організації, механізації та автоматизації інформаційної роботи
	Час, необхідний для розроблення рішення
	Компетентність особи, що ухвалює рішення
	Суб'єктивні чинники
Етап реалізації рішення	Організаційні форми й методи управління
	Час, необхідний для здійснення рішення
	Авторитет керівника
	Рівень підготовки управлінських кадрів
	Надійність та ефективність технічних засобів управління
	Раціональна організація контролю виконання рішення
	Суб'єктивні чинники

у системі управління, сприяє скороченню кількості управлінського персоналу.

Дослідження показують, що менеджери організацій усіх рівнів та спеціалісти апарату управління кожного дня витрачають близько 50% робочого часу на переробку інформації. Скороченню часу на виконання цієї роботи сприяє комплексне застосування організаційної та інформаційно-облікової техніки [11, с. 118].

Технічні засоби становлять матеріальну основу прогресивних систем управління організацією. Під час вибору цих засобів повинен дотримуватися комплексний підхід, тобто технічні засоби мають застосовуватися для виконання всіх управлінських робіт, які можуть бути виконані з їх допомогою.

Висновки. Отже, управлінське рішення – це перш за все вибір альтернатив. Його розробка, прийняття та реалізація становлять концентроване відображення сутності управління. На якість прийнятих рішень впливає велика кількість чинників та умов. Всі вони є взаємопов'язаними і взаємозалежними. Вся сукупність чинників удосконалює процес прийняття управлінських рішень в сучасній організації.

Серед способів забезпечення зростання якості управлінських рішень та підвищення рівня їхньої економічної ефективності доцільно виділити:

– застосування інформаційних систем, що базуються на автоматизованих модулях акумулювання, оброблення, зберігання та використання управлінської інформації;

– використання моделей мотивування креативних працівників;

– інтегрування використовуваної інформаційної системи управління підприємством в інші локальні та глобальні інформаційні системи шляхом узгодження їхніх форматів даних та налагодження відповідних комунікацій;

– дублювання управлінських рішень альтернативними на випадок виникнення аргументів на користь недоцільності їхньої реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / за ред. Ю. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
2. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ: Наукова думка, 2010. 242 с.
3. Данилович М. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2001. 18 с.
4. Воронкова А., Калюжна Н., Отенко В. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.
5. Хрущ Н., Корпан О., Желіховська М. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 41–45.
6. Мала Н. Мистецтво прийняття управлінського рішення. Науковий вісник України. 2010. С. 345–351.
7. Щербак О., Нарішкін В. Система підтримки прийняття рішень як невід'ємна частина сучасного інформаційного забезпечення для управління бізнесом. Інформаційні технології в технологічних системах. 2011. № 3. С. 93–96.
8. Гришин В. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державної влади. Вісник Книжкової палати. 2011. № 5. С. 29–32.
9. Шимко І. Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику (невизначеності). Управління розвитком. 2011. № 20(117). С. 149–151.
10. Кюда В. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління. Управління розвитком. 2011. № 4(101). С. 218–223.
11. Нігера В., Ковальова Н., Білецький І. Обґрунтування та розробка структури експертної системи підтримки рішень. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2011. № 37/38. С. 116–120.

REFERENCES:

1. Priyniattia upravlinskykh rishen: [navch.posib.] / za red. Yu. Petruni. 2-he vyd. K.: Tsentр uchbovoi literatury, 2011. 216 s.
2. Derlou D. Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen: per. z anhl. K.: Naukova dumka, 2010. 242 s.
3. Danylovych M.L. Priyniattia stratehichnykh upravlinskykh rishen na pidpriemstvi: Avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.06.02. Lviv, 2001. 18 s.
4. Voronkova A. Upravlinski rishennia u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiyni aspekt: monohrafiya / Voronkova A., Kaliuzhna N., Otenko V. Kh.: VD "INZHEK", 2008. 512 s.
5. Khrushch N. Problemy pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy / N. Khrushch, O. Korpan, M. Zhelikhovska // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2010. № 1. S. 41–45.
6. Mala N. Mystetstvo pryiniattia upravlinskoho rishennia / Mala N. // Naukovi visnyk Ukrainy. 2010. S. 345–351.
7. Shcherbakov O., Naryshkin V. Systema pidtrymky pryiniattia rishen yak nevid'iemna chastyna suchasnoho informatsiinoho zabezpechennia dlia upravlinnia biznesom // Informatsiini tekhnolohii v tekhnolohichnykh systemakh. 2011. № 3. S. 93–96.
8. Hryshyn V. Informatsiini systemy yak efektyvnyi zasib zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen orhanamy derzhavnoi vlady // Visnyk Kryzhkovoi palaty. 2011. № 5. S. 29–32.
9. Shymko I. Alhorytm pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh ryzyku (nevyznachenosti) // Upravlinnia rozvytkom. 2011. № 20(117). S. 149–151.
10. Koiuda V. Yakist ta efektyvnist upravlinskykh rishen systemy antykrizovoho upravlinnia // Upravlinnia rozvytkom. 2011. № 4(101). S. 218–223.
11. Nyhera V. Obgruntuvannia ta rozrobka struktury ekspertnoi systemy pidtrymky rishen / V. Nyhera, N. Kovalova, I. Biletskyi // Nauk. pr. Nats. un-tukharch.tekhnolohii. 2011. № 37/38. S. 116–120.

Shulzhenko I.V.
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management,
Poltava State Agrarian Academy*

Ostapenko S.Yu.
*Graduate Student,
Poltava State Agrarian Academy*

Symonenko V.A.
*Graduate Student,
Poltava State Agrarian Academy*

IMPROVING THE PROCESS OF MAKING MANAGERIAL DECISIONS

The problem of improving the process of making managerial decisions is increasingly facing modern organizations. It is increasingly associated with the quality of managerial decisions. Each managerial decision that is made in a modern organization should balance the contradictory values, goals, and criteria that apply to all employees of the organization. Therefore, improving their quality is an important task of management. In particular, it takes into account certain qualitative criteria and factors, their critical analysis and, on the basis of this, the adoption of quality managerial decisions. Herewith, it is necessary to determine the conditions and factors for making managerial decisions in the organization, their coherence with the goals of development, the motivation of employees, and the effectiveness of activities.

In the process of development of advanced technology for the development and adoption of managerial decisions, the procedure for the implementation of individual operations is set, with emphasis on compliance with the conditions and factors of the quality of managerial decisions. They relate to the collection, movement, storage, processing, analysis of information, the provision of structural subdivisions and individual workplaces, as well as other actions determined by the need to solve economic problems.

It should be noted that in a modern organization, it is very important to pay attention to the fact who exactly makes managerial decisions. Therefore, the head should pay a special attention to the professionalism of the personnel and business qualities of specialists, which will be a guarantee for making high-quality, relevant managerial decisions.

In order to form a management team that functions effectively in a modern organization, the motivation of labour is necessary, both financial and non-financial. This will be the key to reducing the fluidity of high-skilled workers. Therefore, the modern model of organization management should include the mechanism of making effective managerial decisions in the system of labour motivation, which would allow combining the strategic goal of the organization with the needs and interests of employees, applying different forms of stimulation, coordinating them with the complexity, creativity, and productivity of labour, objectively assessing the quality of work fulfilled, knowledge, experience, opportunities of employees.

All of the above creates the conditions for the implementation and development of the labour potential of the personnel, the system of flexible adaptation of workers to the market situation, bringing the organization's interests closer to the interests of employees and vice versa. Therefore, the necessary condition for improving the process of making managerial decisions is the availability of an effective system of motives and incentives, which ensure the activation of the personnel's activities on the quality of managerial decisions.