

СИСТЕМНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Терехух А.А., 2007

Розглянуто теоретичні засади розроблення та реалізації управлінського рішення, зокрема обґрунтовано доцільність включення до суб'єктів рішення інвесторів та власників. Також доповнено класифікацію управлінських рішень, що створює передумови обґрунтованого вибору методу розроблення рішення її суб'єктом.

Ключові слова: управлінське рішення, суб'єкт прийняття рішення, об'єкт прийняття рішення, процес прийняття та реалізації рішень.

Theoretical principles of development and realization of administrative decision are considered, in particular expedience of including to the subjects of decision of investors and proprietors. Classification of administrative decisions of, is also complemented which creates pre-conditions of choice of method of development of decision its subject.

Keywords: administrative decision, decision-making subject, decision-making object, process of acceptance and realization of decisions.

Постановка проблеми

Кожна людина, як в своїй професійній діяльності, так і в побуті, щоденно приймає рішення. Залежно від своєчасності і раціональності таких рішень формується рівень матеріального стану і соціального статусу кожної особи. Результати аналізу суспільної думки засвідчують, що є три сфери діяльності, в яких кожна людина вважає себе компетентною і на підставі власного практичного досвіду впевнено може ухвалювати правильні, на її думку, рішення, – це виховання, медицина і економіка. Критерії раціональності таких побутових рішень для кожної особи є персоніфіковані, а тому кожен безпосередньо самостійно може оцінити коректність, необхідність та своєчасність ухвалених рішень.

У повсякденному житті людина приймає рішення здебільшого інтуїтивно, спонтанно, спираючись на життєвий досвід і власну ерудованість. Так, задоволення первинних потреб відбувається автоматично через біологічні механізми інстинктів і рефлексів. Однак такі рішення формуються підсвідомо, як тільки вплив певних подразнень перевищить визначені фізіологічні і психологічні межі чутливості. Для більшості важливих рішень автоматичні механізми не можуть бути використані.

У сфері соціально-економічних відносин та управління підхід до ухвалення рішень повинен бути зовсім іншим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Науково-технічний та економічний розвиток суспільства привели до різкого зростання кількості і складності проблем та, відповідно, рішень, які необхідно приймати. Об'єктом цього дослідження є процеси розроблення, прийняття та реалізації господарських рішень.

Проблематику вдосконалення підготовки, прийняття та організації виконання управлінських рішень розглядали такі провідні вчені, як В.Д. Сущенко, В.І. Барко, В.М. Плішкін, В.І. Махнін, В.Б. Коробов, О.Є. Кузьмін.

Визначним елементом управління є управлінське рішення. Рішення, яке приймається особою з відповідними повноваженнями і обов'язками, та спрямоване на певний об'єкт, називають управлінським.

Поняття "рішення" у науковій літературі трактується по-різному: як процес, як акт вибору, як результат вибору, як метод менеджменту [2, с.37].

Рішення як процес характеризується тим, що воно здійснюється в кілька етапів (підготовки, формування, прийняття і реалізації) та має чіткий часовий аспект. Рішення як результат вибору являє собою розпорядження до дії, що втілюється в план роботи чи вибір варіанта проекту.

Професор Ф.М. Русинов під управлінським рішенням розуміє знаходження певного варіанта дій, сам процес діяльності та її кінцевий результат. Коли говорять про вирішення проблем, використовують цей термін в трьох значеннях: 1) знайдений, але ще не здійснений варіант дій; 2) сам процес вирішення проблеми, тобто усунення деяких перешкод і труднощів на цьому шляху; 3) підсумок діяльності.[4 , с.10]

Б.А. Райзберг та Р.А Фатхутдинов зазначають, що категорія “управлінського рішення” має багатоаспектний зміст. В широкому розумінні управлінське рішення можна розуміти як вираження процесу управління на його заключній стадії, беззаперечно до виконання команду, що надходить від керуючої до керованої системи. Управлінське рішення має соціально-економічну суть. Воно пов'язане з діяльністю людини, яка керує іншими людьми і використовує всі свої здібності, вміння, знання і навички, і/або ресурси. [1, с. 45].

Формування рішень можна трактувати як акт вибору суб'єктом управління напряму та способу забезпечення параметрів об'єкта управління за допомогою визначених правил і встановлених процедур. Водночас такий акт, як правило, має комплексний характер, тому що містить у собі правові, соціальні, психологічні, екологічні, економічні та інші аспекти.

Й.С. Завадський, В.П. Глушко, Р.С. Галькович і В.І. Набоков та інші зазначають, що управлінське рішення – це своєрідний соціальний акт, який містить постановку мети, завдань, а також загальні чи конкретніші вказівки для засобів їхнього здійснення. [3 , с.12].

Управлінське рішення можна трактувати і як результат творчого процесу суб'єкта управління щодо способів, напрямів, засобів розв'язання певної ситуації і водночас адекватних дій об'єкта управління.

На думку професора О.Є. Кузьміна, управлінське рішення необхідно трактувати як метод менеджменту, який дає змогу керуючій системі організації впливати на керовану [5, с.115].

Постановка цілей

Формування управлінського рішення — складова частина управлінської діяльності та обов'язковий елемент процесу управління. Доцільно визначити основні елементи механізму формування управлінського рішення, обґрунтувати сутність і виконати класифікацію управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу

У загальному випадку під управлінським рішенням розуміють обміркований намір, потребу зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також способів їхнього досягнення при виникненні певної проблеми.

Рушієм прийняття управлінського рішення може бути невідповідність наявного стану речей уявленню суб'єкта розроблення управлінського рішення; зміна напряму і сили впливу факторів зовнішнього середовища; загострення внутрішніх суперечностей керованої системи; зміна критеріїв оцінки системи внаслідок розвитку інформаційної бази; інше.

Потреба в прийнятті рішення постає тоді, коли є кілька можливих варіантів, з яких треба вибрати найприйнятніший. Вибір відповідного варіанта рішення здійснюється з урахуванням системи критеріїв та з дотриманням заздалегідь установленого порядку на базі науково обґрунтованих принципів.

У більшості досліджених джерел [1, 2, 3, 5] управлінське рішення ухвалюється керівником або менеджером в межах організації. Таке трактування обмежує коло учасників економічних і господарських відносин а, відповідно, суб'єктів управління.

Для обґрунтування переліку можливих суб'єктів формування управлінського рішення доцільно визначити і охарактеризувати різнобічні особливості процесу управління. Зокрема, до пріоритетних характеристик суб'єктів прийняття управлінського рішення можна зарахувати:

1. Обсяги та можливість доступу до ресурсів – природних, сировинних, матеріальних, трудових, фінансових та інших цінностей, які можуть бути використані для реалізації управлінського рішення та досягнення поставлених цілей.

2. Форма відносин власності на ресурси, які у розпорядженні суб'єкта управління.

3. Умови та параметри договірних відносин і відповідальності між учасниками прийняття управлінського рішення (установча угода для власників, контракт для менеджерів).

4. Умови забезпечення самостійності прийняття рішення. Якщо рішення індивідуального інвестора не потребують погоджень, то менеджери відповідальні рішення зобов'язані погоджувати з вимогами вищих ієрархічних ланок.

5. Рівень компетентності при прийнятті управлінського рішення, який є необхідним елементом в умовах динаміки ринкового середовища. Для виконання складних і відповідальних завдань суб'єкта управління повинні мати спеціальні знання і вміння використовувати їх у повсякденній роботі.

6. Рівень творчості при прийнятті управлінського рішення, що є наслідком специфіки вирішуваних завдань управлінської праці, сенс якої полягає у постановці цілей, розробленні методів і способів їхнього досягнення, а також організуванні для цього спільної діяльності. Рівень творчості характеризується мистецтвом управління людськими ресурсами; вмінням налагодження зовнішніх зв'язків; здатністю до самооцінки; вмінням обґрунтовувати і приймати рішення в ситуаціях, що характеризуються високою динамічністю і невизначеністю.

7. Якість та повнота інформаційного забезпечення, що зумовлено потребами і можливостями доступу до необхідної інформації та видами необхідних вихідних даних для розроблення управлінського рішення. Інформація є особливим предметом управлінської праці, внаслідок опрацювання якої суб'єкт приймає рішення про необхідні впливи на об'єкт управління. Від якості, достовірності та повноти наявної інформації залежить і ефективність прийнятого управлінського рішення та наслідки його виконання.

8. Ризик прийняття нераціонального управлінського рішення та рівень відповідальності суб'єкта рішення, які диференціюються за формами власності на ресурси та умовами договірних відносин з організацією.

9. Стиль прийняття рішення, який залежить від умов його прийняття та зумовлює стиль вирішення проблеми (від наказу, консенсусу, консультацій до “штамбування рішень”).

Окрім менеджерів, суб'єктами прийняття управлінських рішень можуть бути особи, які не перебувають в договірних умовах найму з певними господарськими суб'єктами, але є власниками певних ресурсів, самостійно їх розміщують в певні дохідні активи для одержання доходу у різних формах.

Отже, суб'єктів ухвалення управлінських рішень можна класифікувати так:

1. Засновники організації (реальні представники вищого органу управління господарських формувань).

2. Портфельні реальні або потенційні інвестори, які більше зацікавлені в придбанні дохідних активів, ніж у налагодженні діяльності й управлінні господарських формувань.

3. Будь-яка особа, яка володіє певними ресурсами і стоїть перед вибором напрямів їхнього використання.

4. Робітники та службовці, інженерно-технічні працівники.

5. Менеджери нижчих і середніх рівнів управління.

6. Менеджери вищого рівня управління.

У таблиці наведено результати здійсненого аналізу та виділено чотири основні типи суб'єктів прийняття управлінських рішень, які диференціюються за характером, предметом, засобами ухвалення і результатами рішень. Суб'єкти управління перших трьох груп об'єднані в одну, оскільки вони є схожими за направленістю інтересів, сукупністю можливостей та поведінкою.

Від всебічного вивчення специфіки суб'єктів управління значною мірою залежить ефективність управління, яка досягається розмежуванням або об'єднанням функцій, визначенням мети на тому чи іншому етапі розвитку, запобіганням дублювання функцій управління тощо.

Характеристика суб'єктів прийняття управлінських рішень

Тип суб'єкта	Ресурси в розпорядженні	Відносини власності	Договірні відносини	Рівень самостійності	Рівень творчості	Показники та параметри інформаційного забезпечення	Мотив рішення (мета розроблення, інтерес при реалізації)
1. Лінійні виконавці	Інтелект, робоча сила	Продавці власних знань, уміль та здібностей	Пов'язані трудовими угодами найму (контракту), умови яких визначають менеджери вищих ланок управління	Діють чітко в межах функціональних обов'язків	Рутинні роботи, завдання чітко визначені	Обмежений доступ до інформації, окрім параметрів власного робочого місця	Одержання т або забезпечення вищого рівня оплати праці
2. Керівники нижчих ланок управління	Наділені певними матеріальними та трудовими ресурсами	Не є власниками тієї сукупності ресурсів, які є в їхньому розпорядженні	Пов'язані трудовими угодами найму (контракту), умови яких визначають менеджери вищих ланок управління	Постійно перебувають під контролем вищої ланки управління	Незначний для досягнення визначеного завдання	Доступ до інформації визначається колом функціональних обов'язків, що забезпечується факторами <i>внутрішнього середовища організації</i>	Одержання т або забезпечення вищого рівня оплати праці
3. Керівники вищих ланок управління	Надаються в розпорядження матеріальні, трудові та фінансові ресурси	Не є власниками тієї сукупності ресурсів, які є в розпорядженні	Пов'язані трудовими угодами найму (контракту) з власниками ресурсів	Періодично звітують перед власниками ресурсів	Параметри творчості рішення узгоджуються лише з власниками.	Повний доступ до інформації на ринку праці, фінансових ресурсів, <i>внутрішнього середовища організації</i>	Одержання вищої оплати праці, яка значною мірою зумовлюється фінансовим станом організації
4. Власники та засновники	Фінансові ресурси та майнові права (<i>матеріальні і нематеріальні активи</i>)	Продавці (власники) ресурсів	Укладені угоди з іншими суб'єктами та власниками, які можуть збільшити або забезпечити вартісну оцінку ресурсів	Повна самостійність	Параметри творчості необмежені	Повний доступ до інформації, яка находить з фінансового (фондового) ринку, валютного ринку, ринку нерухомості, продуктового ринку, вивчення політико-правової та економічної ситуації, міжнародних ринків	

Головною кінцевою метою суб'єкта під час формування управлінських рішень є не особиста діяльність, а організація та забезпечення належного стану об'єкта управління. Останній може розглядатись двояко:

– як організована підсистема управління;

– як об'єктивні явища, процеси матеріального світу, що підлягають впливу, перетворенню та використанню. Відмінності в об'єктах управління зумовлені етапами розвитку системи управління та методичними підходами до оцінки ефективності її функціонування. Тому об'єкт управління наділений властивістю певною мірою впливати на управлінську діяльність за остаточними результатами.

У науково-методичній літературі під об'єктом управління (ухвалення) рішення розуміють підпорядкований керівнику колектив, що здатний і зобов'язаний виконати рішення точно відповідно до установлених правил [4, 5]. Це трактування, на нашу думку, має обмежений характер, що зумовлює розгляд лише одного виду ресурсу – трудового, який є у розпорядженні суб'єкта управління.

У цьому дослідженні об'єкт формування управлінського рішення визначається як сукупність ресурсів, їхня вартісна оцінка або інша істотна характеристика, яка є у розпорядженні суб'єкта управління, тобто трудові ресурси; матеріальні ресурси; фінансові ресурси; інформаційні ресурси; енергетичні; інтелектуальні (гудвіл) тощо.

У науковій літературі місце або сферу прийняття управлінських рішень найчастіше пов'язують з організацією. Організація – це відкрита система взаємодіючих і керованих частин, що працює з визначеною метою, змістом, місією і ресурсами. Іншими словами, організація — це група людей з усвідомленими загальними цілями.

Загалом управлінським рішенням притаманні такі характеристики:

- необхідність розроблення альтернативних варіантів;
- необхідність вибору одного або кількох за визначеними критеріями;
- наявність цілі та системи завдань управлінських рішень;
- можливість ухвалення в межах компетенції та повноважень його суб'єкта;
- результати управлінських рішень повинні бути очевидними і вимірними;
- виконання управлінського рішення повинно здійснюватися виконавцем з належною кваліфікацією, зацікавленістю і можливістю оптимально реалізувати рішення;
- розподіл часу, ресурсів і дій, необхідних для вирішення завдання;
- мотивацію чи спонукання до дій;
- координацію і регулювання процесу;
- здійснення обліку і контролю над тим, що зроблено, щоб переконатися, що результати відповідають наміченим планам.

Сформував управлінське рішення – це, власне, означає відповісти на запитання, в які терміни, з витратою яких зусиль і ресурсів, в якому порядку, за якого розподілу обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, з якими результатами має здійснюватися управлінський вплив.

Отже, управлінське рішення являє собою результат складної системної діяльності суб'єктів управління за допомогою послідовних ітераційних процесів і повинно відповідати цілям їхньої діяльності.

У теорії прийняття рішень міститься система основних ідей, описуються закономірності прийняття рішень, визначаються методи і технологія вироблення рішення, формуються найважливіші практичні рекомендації.

Кожне управлінське рішення повинно бути науково обґрунтованим, об'єктивним, цілеспрямованим, кількісно і якісно визначеним, правомірним, оптимальним, своєчасним, комплексним і гнучким. Саме забезпечення цих умов дасть змогу знизити невизначеність в обґрунтуванні рішення і підвищити ефективність діяльності суб'єкта. Окрім того, раціональне управлінське рішення повинно відповідати таким вимогам:

- повнота рішення полягає в тому, що вона повинна забезпечувати можливість його практичної реалізації на запланованому рівні;

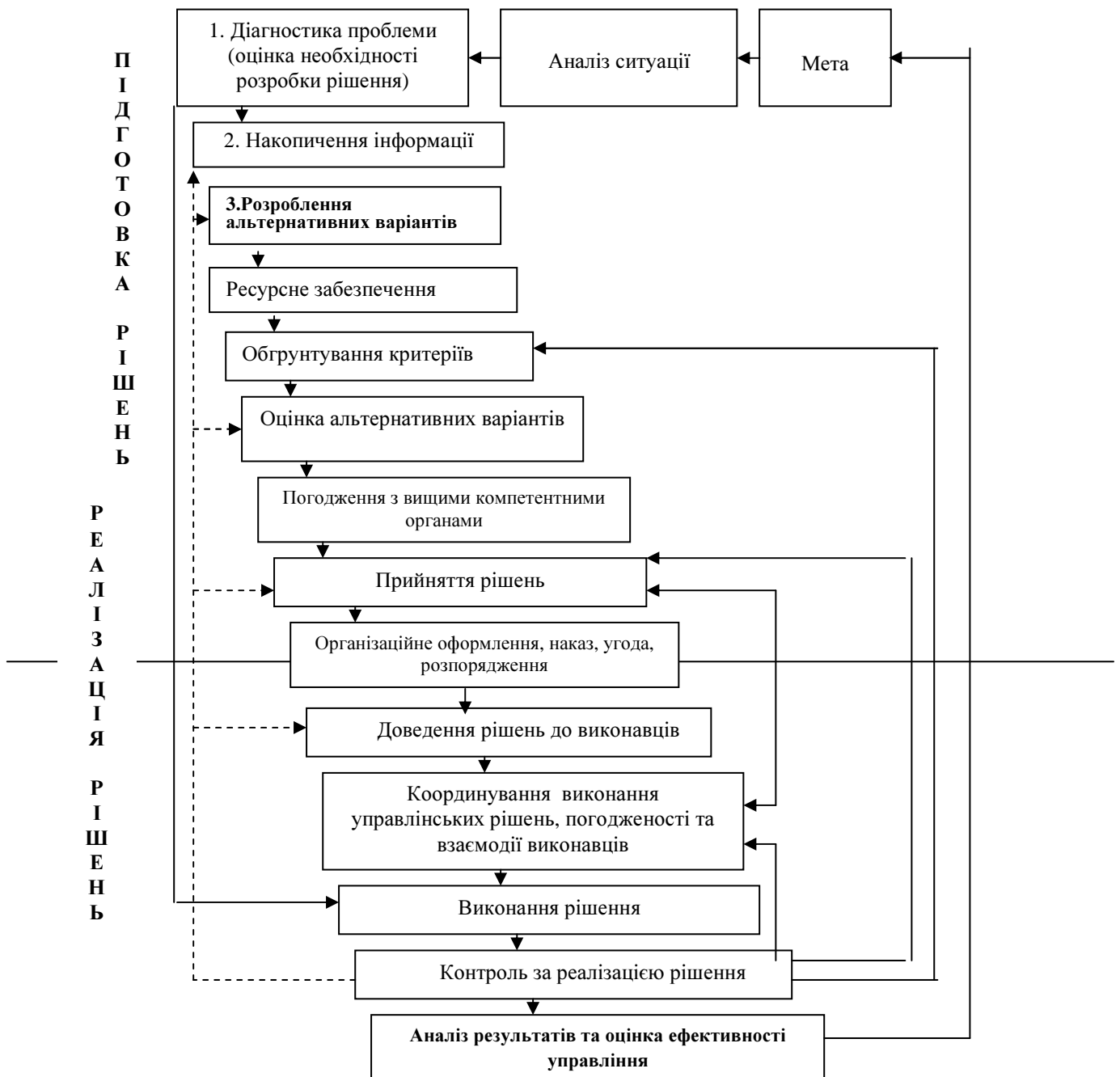


Рис. 1. Загальна схема прийняття та реалізації управлінських рішень

- своєчасність рішення полягає в правильному виборі моменту його прийняття і виконання. Цей момент визначається на підставі аналізу актуальної ринкової ситуації із урахуванням ймовірності її зміни;
- оптимальність рішення забезпечується в кожній конкретній ситуації тим вибором, що буде найкращим із усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогами ринку, а також можливостей управлінських впливів;
- забезпечення якості та ефективності управлінського рішення. Якістю управлінського рішення можна вважати системну сукупність характеристик, які відображають придатність системи управління забезпечувати належне використання ресурсів організації для отримання максимальної віддачі ресурсів. Особливості управлінського рішення зумовлюють відповідну технологію їхнього розроблення, прийняття, організації виконання і контролю за результатами їхньої реалізації, що

передбачає постійне оцінювання ефективності рішення на кожному етапі цього процесу за розглянутими складовими. Якість управлінського рішення можна також оцінити через його економічність та своєчасність. Економічність рішення характеризується ефективністю використання залучених в обіг трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів виробництва, а своєчасність – співвідношенням між часом виникнення проблеми та часом прийняття рішення. Якість управлінського рішення визначає кінцеві результати управління.

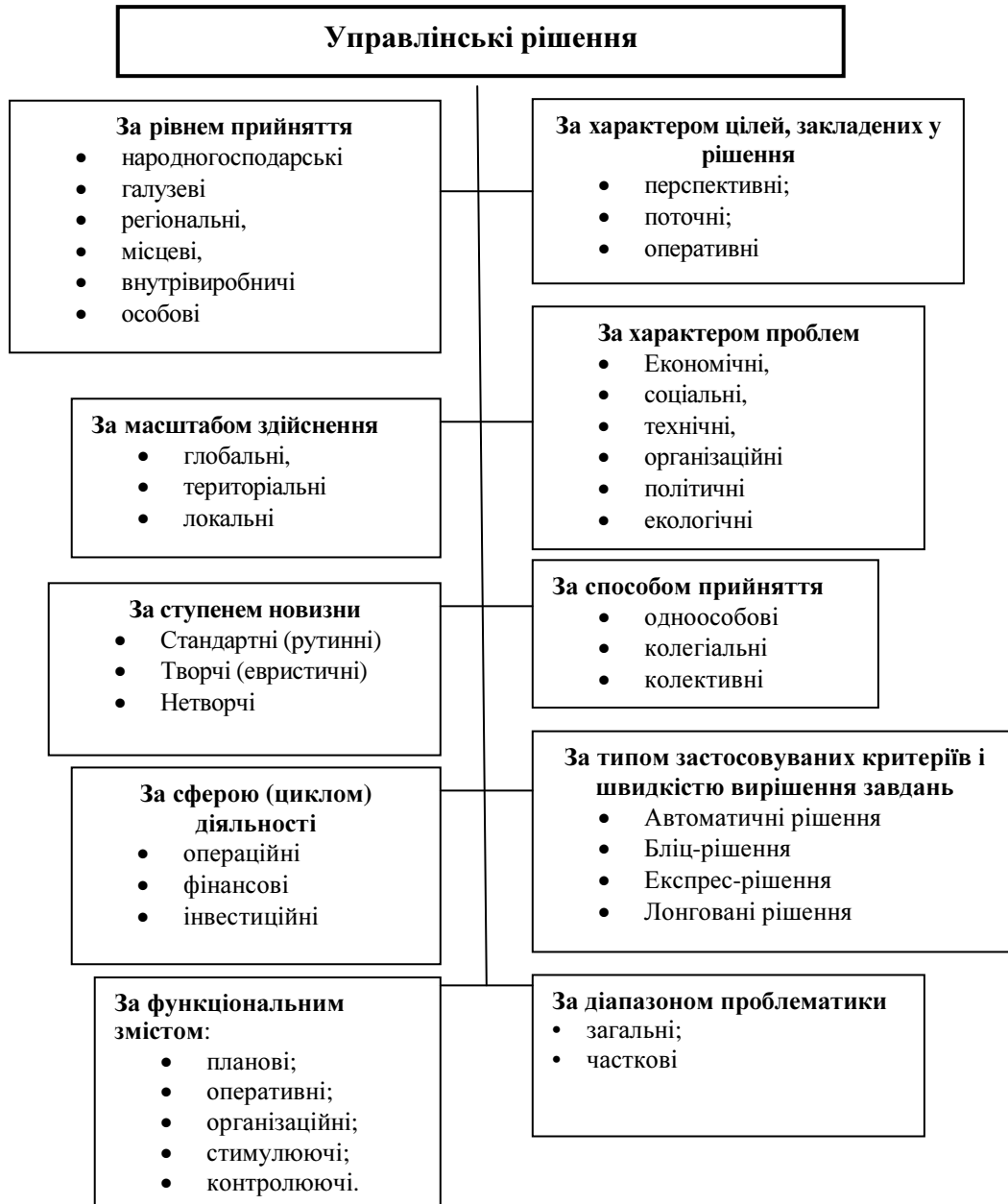


Рис. 2. Класифікація управлінських рішень

Дотримання всіх вимог, які ставляться до управлінських рішень, є необхідним для забезпечення їхньої конкретності, належної інформативності, а також для чіткого розподілу обов'язків щодо їхнього виконання. Рішення розробляють через управлінські операції, які об'єднують у цільові комплекси (блоки). Послідовність етапів раціонального процесу прийняття та реалізації рішень відображена на рис. 1.

Багатогранність і складність політичних, економічних, інформаційних, виробничих, соціальних та інших факторів ринкового середовища вимагають адекватних дій з боку суб'єкта

управлінського рішення. За цих умов управлінські рішення можуть бути зовсім різними за формою, спрямованістю, глибиною і тривалістю розроблення, прийняттям, реалізацією. У таких умовах упорядкування і класифікація управлінських рішень стає настійно необхідною.

Тому доцільно розглянути класифікацію рішень, їхню систематизацію з метою вироблення загального системного підходу до проблеми розробки і прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення відмінні за формою і змістом, тому їх класифікують за різними ознаками (рис.2).

У наведеній класифікації основна частина класифікаційних ознак і характеристик зустрічаються в науковій літературі. За цієї обширності наведених ознак класифікація управлінських рішень нами була доповнена новою ознакою “:За сферою діяльності” оскільки завдання, компетенції, можливості, коло та інструментарій вирішуваних завдань на кожному циклі діяльності господарських формувань є різними [6] .

Висновки

Хоча проблематиці дослідження управлінських рішень в наукових дослідженнях і приділено багато уваги, розвиток соціально-економічних відносин ставить нові завдання і вимагає пошуку шляхів їхнього вирішення. Запропонована класифікація суб’єктів прийняття управлінських рішень і нова класифікаційна ознака за циклом господарської діяльності. Використання викладених пропозицій дасть змогу підійти до формування і оцінки ефективності господарських рішень з позицій системності та диференційованого підходу. Адже не можна поєднати мотиви, можливості, відповідальність власника і найманого працівника господарського формування, хоча вони є безпосередніми учасникам процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень

Надалі планується приділити увагу підвищенню раціональності управлінських рішень, в плані забезпечення можливості їхньої практичної реалізації на запланованому рівні, виборі моментів їхнього прийняття і виконання, оптимізації рішення за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень, підвищенні і забезпеченні якості та ефективності управлінських рішень.

1. Фатхутдинов Р.А. *Разработка управленческого решения: Учебное пособие.* – М.: АО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 1997. 2. Василенко В.О. *Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посібн. для студ. вищих закл. освіти.* – К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с. 3. Завадський Й.С. *Менеджмент: “Management”.* – 2-е вид. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с. 4. Лісовець В.Т., Монке С.Ю. *Мистецтво прийняття управлінських рішень: Навч. посібник/ Уманська державна аграрна академія.* – Умань, 2001. – 76 с. 5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту.: Навч. посібник.* – Львів: НУ “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр !ІНТЕЛЕКТ+ Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с. 6. Терехух А.А. *Визначення механізму впливу управлінських рішень на господарську діяльність підприємств. //Актуальні проблеми економіки.* – №6. – 2003. – С.37–43.