

мованих дій як з боку керівництва підприємства, так і його працівників. У цих діях має неухильно дотримуватись лінія на ринкову орієнтацію та забезпечення економічної ефективності розвитку підприємства. Саме в такому руслі повинна проходити реструктуризація підприємства, в якому ключову роль відіграє формування ринково-зорієнтованої підприємницької стратегії та організування маркетингу та збуту на підприємстві.

1. Winkelmann, Peter: *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung* / von Peter Winkelmann. – 3, überarb. und erw. Aufl. – München, Wien, Oldenburg. 2002. 2. Pepels, W.(Hrsg.): *Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen mit Tabellen*, Heidelberg – Sauer, 2001. 3. Zurhausen, M.: *Organisation*, 2.Aufl., München 1999. 4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник*. – Львів: НУ“ЛП”, “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с. 5. Ассель Генри. *Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов*. – М.: ИНФРА-М, 2001.

УДК 338.24

І.Б. Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Олексів І.Б., 2003

Досліджено проблеми використання методів підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві. Розглянуто класифікаційні ознаки управлінських рішень, а також запропоновано узалежнювати вибір методу підтримки від виду управлінського рішення, що приймається.

In the paper the problems of using decision support methods are investigated. The classification peculiarities of economic decisions are also reviewed. In addition to that the author proposes to choose decision support method considering the type of economic decision that is being made.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні існує широкий спектр методів підтримки прийняття управлінських рішень (МППУР) на підприємстві. Їх застосування суттєво підвищує ефективність та полегшує процес прийняття управлінських рішень керівним персоналом організації. Разом з тим значною проблемою залишається вибір того чи іншого МППУР залежно від ситуації, в якій приймається управлінське рішення. Ще одним питанням, яке потребує подальшого дослідження, є врахування інтересів (цілей) різних груп впливів (акціонерів, споживачів, кредиторів, інвесторів тощо) при прийнятті управлінських рішень. Врахування таких цілей в процесі розробки та оцінювання альтернатив управлінських рішень наблизить підприємство до інтересів різних груп впливу та дасть змогу підвищити відносну ефективність прийняття рішень. Збалансування цілей різних суб'єктів впливу на діяльність організації значною мірою визначає вибір варіанта управлінського рішення та підходи до застосування того чи іншого методу його підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання цієї проблеми. В останні роки розвитку економічної науки було здійснено суттєвий внесок в розвиток теорії прийняття управлінських рішень. Зокрема, було дано визначення поняття “управлінське рішення” [1, с. 115; 2, с. 8; 3, с. 139], запропоновано їх класифікацію [1, 118; 2, с. 8; 4], досліджено послідовність процесу прийняття управлінського рішення [1, с. 115–117; 2, с. 21; 3, с. 142–146] та розроблено значну кількість методів підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві [1, с. 122–123; 2, с. 21; 5; 6; 7, с. 363–369]. Серед найбільш поширених методів виділяють методи лінійного та нелінійного програмування, методи, які базуються на застосуванні теорії ігор, функцій корисності, балансових методів, динамічного моделювання, імітаційного моделювання тощо [1, с. 122–123], [2, с. 21], [5, с. 20]. Крім того, в останні роки почали з’являтися абсолютно нові методи, які базуються на використанні кібернетичних систем, зокрема таких, як нейронні мережі, генетичні алгоритми, нечіткі множини тощо [6, с. 12–14].

Цілі статті. Метою статті є розробка теоретичних та прикладних підходів до вибору адекватних МППУР на підприємстві залежно від ситуації і виду управлінського рішення, яке приймається та з урахуванням впливу на його діяльність зовнішніх та внутрішніх суб’єктів.

Основний матеріал статті з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З метою ефективного вирішення завдань статті доцільним є розуміння сутності поняття “управлінське рішення”.

Згідно з літературними джерелами [1, с. 115] управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керуюча система організації безпосередньо отримує можливість впливати на керувану.

Управлінське рішення може також трактуватися як процес визначення природи ситуації, яка потребує ухвалення рішення, розгляду варіантів, вибору найліпшого з них та втілення в життя [3, с. 139].

Крім того, управлінське рішення може визначатися як процес та акт вибору [2, с. 8].

З наведених означень “управлінського рішення” найбільш привабливим є визначення, запропоноване в [3, с. 139], оскільки в ньому управлінське рішення подається як послідовність запланованих етапів.

Сьогодні існує значна кількість класифікаційних ознак управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація управлінських рішень

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види управлінських рішень
1.	За рівнем прийняття	Рішення на вищому, середньому та нижчому рівнях управління
2.	За характером	Економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні рішення
3.	За способом обґрунтування	Інтуїтивні рішення, рішення, які базуються на судженнях, обмежено-раціональні та раціональні рішення
4.	За способом прийняття	Одноособові, колегіальні рішення
5.	За характером вирішуваних організацією завдань	Організаційні запрограмовані рішення, організаційні незапрограмовані рішення
6.	За ступенем унікальності	Рутинні, або такі, що повторюються та унікальні (творчі)
7.	За тривалістю дії	Стратегічні, тактичні, оперативні рішення

Джерело: [1, с. 115–117; 2, с. 8; 3, с. 139–140; 4].

Аналіз літературних джерел [1, с.118; 4, с. 8–9; 7] дозволяє зробити висновок, що процес прийняття управлінського рішення складається з таких етапів:

- виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення;
- збирання та обробка інформації щодо виявленої проблеми;
- виявлення альтернатив управлінського рішення;
- оцінка альтернатив та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи);
- прийняття управлінського рішення;
- реалізація управлінського рішення та оцінка результатів.

Вибір методу підтримки прийняття управлінського рішення здійснюється на етапі “виявлення альтернатив”, тоді як вибраний МППУР застосовується як на етапі оцінки виявлених альтернатив, так і на етапі оптимізації управлінського рішення, що приймається.

На основі аналізу [2, с. 9] зазначимо, що методи підтримки прийняття управлінського рішення – це методи моделювання, аналізу, балансування, імітаційного моделювання, прогнозування, оптимізації, які дозволяють розробити необхідну кількість альтернатив та вибрати оптимальний варіант управлінського рішення, що приймається.

МППУР є математичною базою для створення систем підтримки прийняття управлінських рішень. Системи підтримки прийняття управлінських рішень визначаються як інтегровані системи, створені для аналітичної підтримки процесу прийняття управлінських рішень [8, с. 8]. Такі системи можуть використовуватися як потужні засоби аналізу та планування різних сценаріїв розвитку ситуації після прийняття відповідного управлінського рішення.

Розглянемо, які методи підтримки управлінських рішень можуть використовуватися залежно від видів управлінських рішень, класифікованих за ознаками, що наведені в табл. 1.

При класифікації управлінських рішень за ознаками “за рівнем прийняття” та “за характером” можуть використовуватися будь-які методи підтримки прийняття управлінських рішень. Вид методу, який використовується для прийняття управлінського рішення в такій ситуації, значною мірою визначається рівнем кваліфікації працівників різних рівнів управління та потребами в аналітичному обґрунтуванні тих чи інших економічних процесів на підприємстві.

На основі аналізу [1, с. 117; 2; 4, с. 29] слід зазначити, що у випадку класифікації за ознакою “спосіб обґрунтування” управлінські рішення можна поділити на інтуїтивні; рішення, які базуються на судженнях; обмежено-раціональні та раціональні рішення. У багатьох літературних джерелах, зокрема, в [1; 2] обмежено-раціональні рішення як вид управлінських рішень не виділяються. Однак в [4, с. 34] зазначено, що на сучасному етапі розвитку економічних відносин раціональних рішень фактично не існує, оскільки на процес прийняття управлінських рішень впливають різні групи. Найбільш значно впливають на прийняття управлінських рішень керівний персонал та власники підприємства (акціонери, члени товариства з обмеженою відповідальністю тощо) [4, с. 34]. Інтереси цих двох груп впливу не завжди збігаються. Зокрема, власників підприємства при прийнятті управлінських рішень перш за все цікавлять фінансові результати функціонування організації, тоді як менеджери підприємства, які є найманими професіоналами, основну увагу приділяють стратегічним аспектам розвитку організації. Такі міркування дозволяють погодитися з необхідністю виділення обмежено-раціональних рішень при класифікації управлінських рішень за ознакою “спосіб обґрунтування”. Розглянемо методи, які можуть використовуватися для підтримки прийняття управлінських рішень такого виду.

При прийнятті інтуїтивних рішень та рішень, які базуються на досвіді працівників, методи підтримки прийняття управлінських рішень можуть взагалі не застосовуватися, оскільки підходи до прийняття таких рішень є зовсім іншими. Методи підтримки прийняття управлінських рішень в основному застосовуються саме при прийнятті раціональних управлінських рішень, оскільки такі рішення потребують застосування аналітичного обґрунтування. При прийнятті обмежено-раціональних рішень необхідним є виділення методів, які дозволяють включити інтереси різних суб'єктів впливу в процес розробки альтернатив та вибору оптимального варіанта управлінського рішення. До таких МППУР можна віднести методи умовної підоптимізації та методи, які базуються на використанні функцій корисності.

Класифікація управлінських рішень за ознакою „спосіб прийняття” передбачає поділ управлінських рішень на одноособові та колегіальні. При прийнятті одноособових управлінських рішень можуть застосовуватися будь-які методи підтримки управлінських рішень, тоді як колегіальні управлінські рішення, як правило, приймаються або на основі простого обговорення, або із застосуванням експертних методів, зокрема таких, як методи групового оцінювання, метод Делфі, колективного генерування ідей тощо [7, с. 367–369].

При класифікації за ознакою „характер вирішуваних організацією завдань” управлінські рішення поділяються на організаційні запрограмовані та організаційні незапрограмовані рішення. При прийнятті організаційних запрограмованих рішень методи підтримки прийняття управлінських рішень застосовуються за певною заданою наперед послідовністю. Прийняття незапрограмованих управлінських рішень передбачає використання методів підтримки прийняття управлінських рішень за ситуаційним підходом. Такими ж є підходи до вибору МППУР при класифікації управлінських рішень за ознакою “ступінь унікальності” [2, с. 8–9].

Якщо управлінські рішення класифікувати за ознакою “тривалість дії”, то методи підтримки прийняття управлінських рішень будуть суттєво змінюватися. Це пояснюється тим, що тривалість дії управлінського рішення визначає вибір критеріїв оцінки варіантів управлінського рішення та методів розрахунку таких критеріїв. Критерії управлінського рішення, як правило, розраховується методами оцінювання та планування економічних показників діяльності підприємства.

Слід зазначити, що за тривалістю дії управлінські рішення поділяються на стратегічні, тактичні та оперативні [2, с. 8].

Стратегічні рішення, як правило, приймаються на термін 3–5 років. Вони стосуються основних аспектів діяльності підприємства. В українських умовах доцільним є обмеження стратегічних управлінських рішень на термін 3–4 роки, що пов'язано тим, що середовище, в якому працюють українські підприємства, є надзвичайно мінливим. Прикладом стратегічних управлінських рішень на основі обраної планових значень сукупності економічних показників діяльності підприємства є рішення про джерела фінансування та формування заходів для досягнення планових значень економічних показників діяльності підприємства на майбутній період.

Тактичні управлінські рішення приймаються на термін від кількох тижнів до трьох років. Їх основною метою є забезпечення виконання стратегічних управлінських рішень. Прикладом тактичних управлінських рішень на основі розроблених значень економічних показників діяльності підприємства є рішення про регламентування витрат та залучення кредитів на конкретний момент діяльності підприємства.

Оперативні управлінські рішення приймаються на термін від кількох днів до кількох тижнів. Основною метою таких рішень є вирішення поточних проблем, які виникають в зв'язку з виконанням тактичних управлінських рішень. Такі рішення, як правило, стосуються поточних надходжень та витрат грошових коштів підприємства.

Слід зазначити, що при класифікації управлінських рішень за ознакою часу методи підтримки прийняття управлінських для аналізу варіантів управлінських рішень можна розбити на групи [2; 9; 10] за ознакою “тривалість дії”. При здійсненні такого поділу можна виділити такі групи методів:

- статичні методи, які доцільно використовувати для оцінки економічних показників діяльності підприємства та різних аспектів його розвитку. До таких методів належать методи фінансових коефіцієнтів, вертикального аналізу, бенчмаркінгу тощо;
- динамічні методи, які дають можливість короткострокового прогнозування. До таких методів належать: горизонтальний аналіз, авторегресивні і дистрибутивно-лагові моделі, засоби економічної статистики (дисперсія, коефіцієнт варіації) тощо. Деякі аспекти використання таких методів наведені в [9, с. 216–226; 10, с. 154–179; 11, с. 273–274];
- динамічні методи, що дають змогу довгострокового прогнозування. До таких методів належить метод кореляційно-регресійного аналізу, і зокрема такі його різновиди, як багатofакторна регресія, симульативні моделі тощо [9, с. 216–226; 10, с. 154–179; 12, с. 89–90]. Крім того, для довгострокового прогнозування можуть використовуватись якісні методи, які базуються на використанні суб’єктивних думок експертів [7, с. 363–364].

Серед наведених нижче методів найбільш складними у використанні є методи, які застосовуються для прогнозування економічних показників діяльності підприємства. Їх складність пов’язана з потребою збирання даних за значний часовий період та необхідністю перевірки отриманих прогнозних результатів на достовірність. Разом з тим при правильному використанні такі методи дають можливість забезпечити процес прийняття управлінських рішень довгостроковою прогнозною інформацією.

Зв’язок між видом управлінського рішення, що приймається, та вибором групи методів, яка в такій ситуації може використовуватись, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Ефективність застосування методів підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві

Види управлінських рішень	Статичні методи	Динамічні методи, які дають можливість	
		короткострокового прогнозування	довгострокового прогнозування
Оперативні	+ ¹⁾	+	- ²⁾
Тактичні	+	+	+
Стратегічні	-	+	+

¹⁾ + – використання методу є ефективним;

²⁾ - – використання методу є неефективним.

Джерело: власні напрацювання.

Результати досліджень, які наведені в табл. 2, отримані на основі аналізу [1; 9; 10] та обґрунтовуються такими міркуваннями:

- процес прийняття оперативних управлінських рішень, як правило, базується на інтуїції та досвіді експертів, що пояснюється їхньою терміновістю. У випадку, якщо опе-

ративне управлінське рішення є раціональним, тобто здійснюється за певною процедурою, можливим є використання статичних та динамічних методів підтримки прийняття управлінських рішень, що дають можливість вивчення тенденції, але не дають можливості прогнозування. Ефективність таких методів пояснюється тим, що тривалість оперативних рішень є незначною, тобто вони характеризуються відсутністю потреби в прогнозній інформації або потребують короткострокового прогнозування. Згідно з [9, с. 154] та [10, с. 216] при короткостроковому прогнозуванні більш важливою є динаміка розвитку показника на кінець досліджуваного періоду, а не усереднена тенденція його зміни за попередній проміжок часу. Отже, можна припустити, що результати, отримані за аналізом поточного економічного стану підприємства, будуть зберігатись протягом певного не довгого періоду часу. Як система підтримки також можуть використовуватись динамічні методи, що не дають можливості прогнозування, але які дозволяють отримати уявлення про динаміку зміни показника без його усереднення, з тих самих міркувань, що і статичні методи. Використання динамічних методів прогнозування не є доцільним через коротку тривалість дії оперативних рішень та короткий період часу, який потрібний для їх прийняття;

- при прийнятті тактичних раціональних управлінських рішень можливим є застосування методів підтримки прийняття управлінських рішень трьох видів (табл. 2). Використання статичних та динамічних методів, що дають можливість проаналізувати тенденцію, є доцільним при короткій тривалості тактичних рішень (декілька тижнів, місяць). Потреба в прогнозуванні може виявитись у випадку значної тривалості їх дії (квартал, рік тощо);

- при прийнятті стратегічних управлінських рішень використання статичних МППУР не є ефективним через значну тривалість їх дії. У випадку прийняття таких рішень на перше місце виходить припущення про те, що основні тенденції, які спостерігалися в минулому, збережуться і в майбутньому, тобто інерційність переважає над динамічністю розвитку економічних процесів [6, с. 154]. Наведені міркування є причиною того, що при прийнятті стратегічних рішень найефективнішими є методи, що дають можливість прогнозувати майбутні значення економічних показників. Крім того, можливим є використання динамічних методів, що дають можливість відстежувати динаміку зміни досліджуваного економічного показника.

Висновки. На підставі аналізу літературних джерел та власних розробок встановлено, що вибір методу підтримки прийняття управлінських рішень залежить від виду управлінського рішення, що приймається. Зокрема, при прийнятті управлінських рішень з різною тривалістю дії доцільним є поділ МППУР на методи, які дають можливість статичного аналізу та динамічні методи короткострокового і довгострокового прогнозування.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник.* – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інститут післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2002. – 228с. 2. Кігель В.Р. *Методи і моделі підтримки прийняття рішень в ринковій економіці: Монографія.* – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с. 3. Гріффін Р., Яцура В. *Основи менеджменту: Підручник/ Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич.* – Львів: БАК, 2001. – 624 с. 4. Акулов В., Рудаков М. *Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления.* – 1999. – №3. – С. 28–35. 5. Кини Р.Л., Райфа Х. *Принятие решений при многих критериях: предпочтениях и замещениях: Пер.*

с англ. / Под ред. И.Ф.Шахнова.– М.: Радио и связь, 1981.–560с. 6. Фролов Ю.В. *Интеллектуальные системы и управленческие решения.* – М.: МГПУ, 2000. – 294 с. 7. А.Б. Ройтман, В.А. Толоч. *Наука управления. Специальные главы современного менеджмента.* К. – 3.: – 638с. 8. Bonini Charles P., Hausman Warren H., Bierman Harold. *Quantitative Analysis for Management.* – The McGraw-Hill, 1997.– 542 p.9. Шелобаев С.И. *Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе: – Учеб. пособие для вузов.* – М.: Юнити-Дана, 2000. – 367 с. 10. *Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб. пособие для вузов/ В.В. Федосеев, А.Н. Гарлаш, Д.М. Дайитбегов и др.; Под ред. В.В. Федосеева.* – М.: Юнити, 2001.–391. 11. Фецуур Р.В., Олексів І.Б., Тимошук М.Р. *Дослідження ефективності політики залучення кредитів підприємством // Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки.* –2002. – №2. – С. 272–276. 12. Олексів І.Б. *Вдосконалення симультаивної моделі планування виробництва як засобу прогнозування фінансових показників діяльності підприємства // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”.* – 2002. – № 466. – С. 89–96.

УДК 658

Х.С. Передало

Національний університет „Львівська політехніка”

ВПЛИВ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Передало Х.С., 2003

Розглянуто роль місії організації в системі мотивації, визначено її мотиваційний вплив на працівників, запропоновано використовувати показник рівня задоволеності працівників при визначенні мотиваційного впливу.

Considered role to missions to organizations in system of the motivations, is defined her motivations influence on workman, is offered to use factor a level to complacency workman at determination given motivations influences.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Досвід роботи вітчизняних підприємств показав, що питанню визначення місії організації приділяється дуже мало уваги. Її трактування зводиться лише до визначення девізу або кредо, яке часто можна побачити на рекламних щитах, вивісках, почути у засобах масової інформації тощо. І мало хто з керівників усвідомлює, наскільки важливо мати розроблену місію свого підприємства як одного з основних елементів процесу стратегічного планування, а також її вагомий вплив на формування системи менеджменту загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Оскільки місія організації є одним з основних базових понять у менеджменті, її значенню у світовій практиці приділяється багато уваги. Сьогодні існують різні тлумачення самого терміну „місія”. Ось декотрі з них [1, 2, 3, 4, 5]: