

УДК 65.012.123

**ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА****Федоряк Р. М., Худік О. О.**

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті розглядаються сучасні проблеми в розробці управлінських рішень, організація прийняття ефективних управлінських рішень, а також запровадження шляхів їх удосконалення на ТОВ «АРМАПОСТАЧ».

Ключові слова: *управлінські рішення, розробка, прийняття, якість, ефективність управлінських рішень*

У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, ніж управління, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення.

Управлінське рішення – це завершальний етап процесу управління, який забезпечує досягнення конкретної цілі. Воно є результатом обміркувань, дій та намірів, висновків, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Менеджмент – це дії професійно підготовлених фахівців по формуванню організації і управлінню нею за допомогою встановлення цілей і розробки способів їх досягнення. Для впровадження методів, які спрямовані на реалізацію цілей організації, в дію, менеджери приймають ряд управлінських рішень. Взагалі багато експертів вважають, що прийняття рішення є результатом діяльності менеджера. Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли він ухвалює організаційні рішення або реалізовує їх через інших людей. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формулюючи цілі і домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всякого, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління [2].

Прийняття рішень пронизує всю управлінську діяльність, рішення приймаються з широкого кола завдань управління. Жодна функція управління, незалежно від того, який орган її здійснює, не може бути реалізована інакше як за допомогою підготовки та виконання управлінських рішень. По суті, вся сукупність видів діяльності будь-якого

працівника управління так чи інакше пов'язана з прийняттям та реалізацією рішень. Цим, насамперед, визначається значущість діяльності з прийняття рішень та визначення його ролі в управлінні [1].

Актуальність даної теми полягає в тому, що процес прийняття рішень є невід'ємною частиною управлінського циклу у функціонуванні будь-якої організації. Адже сам процес управління складається із сукупності рішень, які доводиться приймати керівнику. Тому від обраної стратегії прийняття рішень залежить функціонування та ефективність всієї організації. При цьому, одним з найактуальніших напрямків розвитку економіки України на сьогодні є побудова сприятливих умов для ефективного переходу до ринкових відносин. І саме від того, наскільки економічно грамотно, своєчасно й обґрунтовано ухвалюється те, чи інше управлінське рішення, залежить доля як окремих підприємств і організацій, так і держави в цілому.

Постановка завдання

У зв'язку з цим, завдання статті полягають у визначенні особливостей процесу прийняття управлінського рішення керівником підприємств в сучасних умовах.

Об'єкт та методи досліджень

Об'єктом дослідження є ТОВ «АРМАПОСТАЧ», основною діяльністю якого є оптова та роздрібна торгівля.

Предметом даної роботи є дослідження раціонального прийняття рішень в управлінських ситуаціях зазначеного підприємства, вивчення процесу прийняття управлінських рішень, самі управлінські рішення та їх класифікація, рішення агенції з нерухомості та інші аспекти процесу прийняття управлінських рішень.

Результати досліджень та їх обговорення

Проблема процесу прийняття рішення розглядається у роботах як закордонних, так і вітчизняних авторів. Серед закордонних можна виокремити Карпова А. В., Маркову О. В., Харріса, У. Шмідта, Ф. Фіндлера, Анохіна П. К., Кулюткіна Ю. Н., Китова А. І., Колпакова В. М., В. Врумма, П. Йетона, Ф. Хедоури, М. Х. Мескона, Р. Блейка, Д. Моутона, К. Левіна, Е. А. Смірнова та ін. На вітчизняному рівні теорія прийняття рішень не відрізняється такими здобутками як на закордонному. Проте і вітчизняні науковці також займаються

вивченням цієї проблеми, серед них – Іпатов Е. Ф., Ларічев О. І., Левківський К. М., В. Павловський В. В., Я, Гриджук Д. Н. та ін.

Вирішення питання про те, який саме стиль прийняття рішення є найбільш ефективним та як саме повинен проходити цей процес залишається актуальним. Не зважаючи на значну кількість досліджень, публікацій, проблема залишається відкритою. Менеджери все ще працюють над розробкою ідеальної стратегії прийняття рішень в управлінні організацією [6].

Для розробки ефективного рішення потрібен час, а його часто не вистачає. В умовах складного і мінливого середовища, що має місце в Україні у період реформування її економіки, протиріччя між своєчасністю прийняття і якістю рішення ще більше загострюється. Тому керівники повинні опанувати методи підготовки ефективних рішень у короткі терміни. У критичних ситуаціях, коли для прийняття складного рішення мало часу, варто віддавати пріоритет своєчасності: краще своєчасно прийняти недостатньо обґрунтоване рішення, ніж із запізненням – добре обґрунтоване. Проте у практичній діяльності досить часто справедливим є і такий принцип: краще прийняти невчасне рішення, ніж не приймати ніякого [8].

Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з різними обставинами. В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди.

Елементом процесу управління є люди, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця у системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним в цій організації. Причому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності присутні стратегічні рішення, а чим нижчим – тим більше управлінські рішення носять оперативний характер [3].

Для прийняття стратегічних рішень, а також рішень, пов'язаних з конкурентоспроможністю, ТОВ «АРМАПОСТАЧ» застосовує SWOT-аналіз (відноситься до аналітичних методів прийняття управлінських рішень), які згруповано та наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АРМАПОСТАЧ»

Зовнішнє середовище		
Складові SWOT-аналізу	<p>Можливість</p> <ul style="list-style-type: none"> -спроможність задовольнити додаткові групи клієнтів, вийти на нові ринки, зайняти нові сегменти ринку; -розширення асортименту продукції для задоволення додаткових потреб покупців; -можливість швидкого розвитку внаслідок різкого зростання попиту на ринку; -виникнення нових технологій. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> -вихід на ринок іноземних конкурентів із нижчими витратами; -зростання продажу товарів-замінників; -несприятлива зміна курсів іноземних валют або торговельної політики іноземних урядів; -суттєва залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу; -зростання вимогливості покупців і постачальників.
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> -повна компетентність у ключових питаннях; -адекватні фінансові ресурси; -хороший імідж; -добре пророблена функціональна стратегія; -низькі витрати; -досвід у наданні сервісних послуг; -ефективний менеджмент; -високий рівень культури і спрацьованості працівників фірми. 	<ul style="list-style-type: none"> -участь у тендерах; -збільшення ринкової частки; -привернення уваги можливих клієнтів; -автоматизація системи постачання на основі встановлення модулів у постійних постачальників; -розширення асортименту. 	<ul style="list-style-type: none"> -постійне підвищення рівня знань підлеглих; -телефонне консультування клієнтів; -заключення договорів з виробниками.
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> -відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; -високі витрати на транспортування -низька прибутковість; -високий рівень конкуренції; -нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії; -неможливість зниження цін. 	<ul style="list-style-type: none"> -збільшення обсягів продажів, шляхом введення системи знижок і проведенням сезонних акцій; -зниження транспортних витрат маршрутизацією перевезень з використанням спеціального цифрового атласу доріг. 	<ul style="list-style-type: none"> -зосередження на певному географічному ринку (географічне фокусування) -надання постійним клієнтам знижок на товар; -активна рекламна діяльність; -розширення асортименту за рахунок включення до нього товарів-замінників.

На основі аналізу факторів, що характеризують внутрішнє середовище ТОВ «АРМАПОСТАЧ», з урахуванням результатів дослідження зовнішнього середовища можна оцінити стан компанії, відповівши при цьому на наступні питання:

1. Наскільки ефективна діюча стратегія?
2. Які сильні, слабкі сторони компанії, які в неї є можливості і що становить для неї загрозу?
3. Чи є ціни і витрати компанії конкурентоспроможними?
4. Наскільки міцна конкурентна позиція компанії?
5. З якими стратегічними проблемами стикається компанія?

Щоб відповісти на ці питання, можна використовувати аналітичні інструменти, до яких, зокрема, відноситься SWOT-аналіз. SWOT-аналіз являє собою оцінку внутрішнього середовища фірми (її сили і слабкості), а також зовнішніх можливостей і загроз [4].

За результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що підприємство ТОВ «АРМАПОСТАЧ» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Для них можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги. Наприклад, добрі ділові стосунки із замовниками, постачальниками, посередниками, дозволить не тільки залучити нових клієнтів і партнерів, а й забезпечить конкурентні переваги в боротьбі із новими конкурентами.

Вибір і реалізація найкращих варіантів рішень з усіх можливих становлять суть ефективного менеджменту. Якщо немає альтернатив, тоді відпадає потреба у прийнятті рішення. Будь-яке рішення, що приймається в сфері менеджменту, має відповідати чітко сформульованим вимогам. Найбільш загальною вимогою до рішень є їх висока якість. Під якістю господарських рішень слід розуміти сукупність їх властивостей (наукова обґрунтованість, своєчасність, правомірність, узгодженість, цілеспрямованість, доцільна форма викладу), які є передумовою досягнення поставлених цілей з мінімальними затратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів за допустимого рівня ризику [7].

Рішення має бути об'єктивно необхідним і прийматися у разі: виявлення суттєвого і небажаного відхилення від наміченої програми діяльності коли це відхилення набуває стійкого характеру, а підлеглі не взмозі виправити становище; надходження принципово нової установки від вищого керівника, яку досить складно

реалізувати; появи нових можливостей, які не враховувалися при розробці плану дій. Підготовлене рішення повинно бути реальним і здійсненним, враховувати існуючі традиції, звичаї, відповідати очікуванням людей.

Перед прийняттям рішення доцільно порадитися з безпосередніми виконавцями, щоб забезпечити його сприйняття підлеглими якщо й без ентузіазму, то й без прихованої або відкритої протидії.

Важливо залучити до участі у підготовці відповідальних рішень спеціалістів та рядових працівників. Встановлено, що найчастіше реалізуються не найкращі (оптимально і навіть не мудрі рішення, а ті, які були сприйняті колективом.

Сукупність вимог та рис, що забезпечують успішне виконання рішень та отримання певного економічного чи господарського ефекту формує якість управлінського рішення [5].

На ТОВ «АРМАПОСТАЧ» система прийняття рішень організована «зверху – вниз», тобто генеральний директор приймає рішення, узгоджені лише зі своїми заступниками, без урахування думки керівників відділів.

Існуюча технологія прийняття рішень має свої недоліки. До них можна віднести те, що керівник підприємства недостатньо вивчає зміни у структурі мотивів трудової діяльності та не виявляє потреб персоналу, які переважають у певний момент, а це не дозволяє прогнозувати їх вплив на виробничі результати та розробляти ефективні важелі впливу на персонал. Тому необхідно запропонувати змінити організацію прийняття рішень на ТОВ «АРМАПОСТАЧ» на ту, що включає таку послідовність дій:

- керівники відділів або уповноважені ними особи проводять опитування своїх робітників з питань покращення праці;
- на основі отриманих результатів виводяться конкретні заходи, які оформлюються у вигляді докладів;
- на загальних зборах керівників підрозділів кожен з них доповідає про отримані результати, зроблені висновки та свої пропозиції;
- в процесі обговорень та дискусій розробляють загальні положення для робітників усіх відділів;
- план цих заходів передається на узгодження до заступника генерального директора;
- після узгодження заступником, розроблений план заходів подається на затвердження генеральному директору;

- якщо підприємство має необхідні для впровадження цих заходів ресурси та він не суперечить тактичним і стратегічним планам, генеральний директор затверджує розроблену програму та видає необхідні нормативні акти для впровадження її в життя.

На ТОВ «АРМАПОСТАЧ» керівнику рекомендується розробити визначений план у виді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття, введення і т.д. рішення в дію.

Для прийняття рішень у діяльності ТОВ «АРМАПОСТАЧ» важливою умовою є наявність необхідної інформації. Одним з актуальних в сьогоденних умовах напрямків удосконалення інформаційного забезпечення є створення автоматизованих інформаційних баз даних. Для того, щоб менеджерам «АРМАПОСТАЧ» було легше і швидше приймати рішення у сфері інтернет-послуг, а також рішень щодо замовлення нового товару та контролю за залишками, запропоновано розробити автоматизовану інформаційну базу даних за допомогою програми «1С».

Середня швидкість прийняття рішення менеджером щодо поновлення товару на складі без інформаційної бази становить від 1 до 2 днів. Середня швидкість прийняття рішення за допомогою інформаційної бази даних становитиме від 5 до 20 хвилин. Тобто, впровадження даної бази підвищить швидкість і ефективність прийняття рішень на ТОВ «АРМАПОСТАЧ».

Застосування класичного підходу до прийняття рішень на ТОВ «АРМАПОСТАЧ» покращить її діяльність. Для того, щоб виявити альтернативи рішення пропонується звернутися до методу «мозкового штурму».

Висновки

Методологічне забезпечення прийняття управлінських рішень – актуальна проблема управління, ігнорування якої в практичній діяльності приводить працівника, фірму, великі організаційні системи до катастрофічних наслідків. В даний час в теорії управління, теорії прийняття рішень відсутні в достатній мірі розроблені і науково обґрунтовані рекомендації щодо реалізації методологічних функцій.

Для прийняття ефективних управлінських рішень науковцями розроблена велика кількість методів та моделей, але всі вони містять певні недоліки і для кожної фірми потрібно розробляти індивідуальні методи. Прийняття рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енер-

гетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації. За результатами рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів обирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Головний висновок може бути таким, що кожен менеджер рано чи пізно прийматиме безпосередню участь у вирішенні проблемної ситуації і для цього потрібні спеціальні знання, в тому числі і математичні. Отже, методи науки управління підвищують якість рішень, що приймаються за рахунок використання наукового підходу, системної орієнтації та моделей.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонова Н. В. Психология управления: [Учебник] / Антонова Н. В. – М.: Высшая школа экономики, 2010. – 272 с.
2. Бакуленко В. Д. Теоретичні засади державно-управлінських рішень (базові підходи, концепції, теорії, ідеї): [Підручник] / Бакуленко В. Д. – Командор. – 2004. – 345 с.
3. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений: [Учебное пособие] / Карданская Н. Л. – М., 2003 – 584 с.
4. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: [Учебное пособие] / Колпаков В. М. – К. МАУП, 2004. – 491 с.
5. Ларичев О. И., Наука и искусство принятия решений: [Учебник] / Ларичев О. И. – М., 2011. – 324 с.
6. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень: [Підручник] / Ситник В. Ф., Олексюк О. С., Гужва В. М., Ріппа С. П., Олейко В. М.– К.: Техніка, 2011.– 162 с.
7. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: [Учебник для вузов] / Смирнов Э. А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 276 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: [Учебник] / Фатхутдинов Р. А. 4-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2001.– 283 с.

Федоряк Р. М., Худик А. А.

Обоснование управленческих решений в системе менеджмента предприятия

В статье рассматриваются современные проблемы в разработке управленческих решений, организация принятия эффективных управленческих решений, а также внедрение путей их совершенствования на ООО «АРМАПОСТАЧ».

Ключевые слова: управленческие решения, разработка, принятие, качество, эффективность управленческих решений

Fedoryak R. M., Hudik O. O.

Substantiation of administrative decisions in the system of management of the enterprise

The article considers the current problems in the development of administrative decisions, organization of efficient decision-making and introduction of ways of improvement on LLC «ARMPOSTACH».

Key words: management decisions, the development, adoption, quality and efficiency of managerial decisions