

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИНКОВОЇ СИСТЕМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Стійке функціонування економіки України та її майбутнє зростання значною мірою визначаються ефективністю прийняття управлінських рішень щодо динамічного становлення та розвитку вітчизняних підприємств. Цей процес відбувається в умовах формування конкурентного середовища, яке, власне, є вирішальним фактором розвитку і окремих соціально-економічних систем, і національних економік загалом.

Управлінські рішення безпосередньо пов'язані, із одного боку, із необхідністю підвищення конкурентоспроможності товарів, підприємства, галузі, країни, а, з іншого, — з розробкою нових механізмів, що забезпечують формування ринкового конкурентного середовища. Для вітчизняних підприємств, що на сучасному етапі суттєво відстають від зарубіжних виробників за потенціалом та якістю продукції, ефективності виробництва та управління, з погляду їх стабілізації та подальшого забезпечення успішної діяльності розвитку механізмів управлінських рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, є нагальною потребою сьогодення.

На сьогодні існує чимала кількість опублікованих робіт, присвячених вивченню процесу прийняття управлінських рішень, серед яких праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Ф. Ф. Аунапу, В. І. Варфоломєєва, Е. І. Вілкаса, В. В. Глушенка, Л. Г. Євланова, О. І. Ларичева, Б. Г. Литвака, Л. Планкетта, Е. А. Смірнова, Р. А. Фатхутдінова, С. В. Чудновської, В. С. Юкаєвої та ін.

Зокрема питання методів та технології розробки управлінських рішень досліджені в працях К. В. Балдіна, В. І. Варфоломєєва, С. М. Воробйова, Е. П. Істоміна та ін.

Істотний внесок у розробку проблем результативності й ефективності управлінської праці внесли дослідження вітчизняних економістів В. Василенка, М. Долішнього, Б. Кліяненка, А. Колота, І. Крижка, В. Лагутіна, Н. Лук'янченко, Н. Борецької, В. Мамутова, І. Петрової, І. Швець, М. Прокопенка, Г. Задорожного, О. Турецького, О. Уманського, М. Чумаченка та інших. Найбільш яскравими представниками зарубіжних економістів, які розглядали проблеми організації управлінської праці, є Х. Мінцберг, Л. Дайер, Ф. Тейлор, А. Файоль.

Разом із тим окремі сторони процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, особливо з урахуванням формування та розвитку конкурентного середовища в перехідній економіці, у сучасній літературі розглядаються фрагментарно, а запропоновані підходи не враховують повного комплексу завдань з її забезпечення. Це обумовлено низкою об'єктивних причин, зокрема, складністю вирішення цієї проблеми в існую-

чих умовах, а також відсутністю значної практики прийняття управлінських рішень в умовах ринкової конкуренції у зв'язку з її новизною та незавершеністю процесів реформування планової системи господарювання.

Немає також і розробок із проблеми оцінки ефективності управлінських рішень на основі комплексного використання системи збалансованих показників, методів морфологічного аналізу та системи бюджетного управління.

Сьогодні відчувається гостра потреба подальшого всебічного наукового дослідження цих питань, розгляду таких аспектів, як: обґрунтування доцільності переформування управлінських рішень у перехідній економіці, формування цілісної компетенції їх прийняття в умовах конкуренції, визначення механізмів та методів вироблення рішень, спрямованих на певну економічну систему. До того ж, потребують ґрунтовного аналізу умови, основні проблеми, тенденції розвитку механізмів та методів прийняття управлінських рішень у новому середовищі, враховуючи специфіку мети та завдань реструктурування вітчизняних підприємств, оскільки повне копіювання досвіду країн із сформованою економікою не завжди можливе та доцільне, хоча не виключає творчого використання зарубіжного досвіду.

Концепції, висновки та рекомендації, представлені у сучасних дослідженнях вітчизняних за зарубіжних вчених, програмні та прогнозні розробки державних органів влади та науково-дослідних центрів з теорії управління, прийняття управлінських рішень та проектування створюють теоретичну та методологічну основу для аналізу сучасних концепцій та пропозицій щодо реформування вітчизняної економіки.

Теоретичні та методологічні аспекти адаптації управлінських рішень до зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища ринкового господарства дозволяють на науковій основі об'єктивно формувати відповідні механізми прийняття рішень та моделювати алгоритми виведення підприємств з екстремальних ситуацій на рівень стійкого фінансового розвитку за рахунок підвищення конкурентоздатності товарів, галузей та послуг, тобто здатності витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами господарювання.

Саме управлінські рішення, орієнтовані на формування конкурентного середовища, передбачають вирішення двох проблем: виявлення обмежень та оцінка рівня потенціалу підприємств-конкурентів, ефективності його використання, а також пошук та вдосконалення механізмів управлінських рішень з метою забезпечення конкурентоспроможності товарів, враховуючи вимоги ринкової кон'юнктури та економічної й споживчої цінності.

Специфічною особливістю сучасних українських умов господарювання є те, що в їх основі лежить народногосподарська структура, створена плановою економікою, яка не мала впродовж тривалого часу внутрішньої конкурентно-ринкової альтернативи. Проте саме фактори зовнішньої та внутрішньої конкуренції безпосередньо впливають на систему цілей, вибір методів, формування альтернатив та їх оцінку, критерії та обмеження при виборі та прийнятті управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання виробничого, фінансового та трудового потенціалу підприємств. У свою чергу, як показують дослідження, варто враховувати фактори, які впливають на вдосконалення управлінських рішень у нових умовах господарювання, серед яких виділяють: час та інформація; обсяг необхідних ресурсів; професіоналізм та компетентність менеджерів; сучасне середовище прийняття управлінських рішень; організація, механізми та методи розробки рішень.

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та загостренні конкуренції вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень є необхідною умовою життєздатності та ефективного функціонування вітчизняних підприємств на ринку.

Сучасні дослідники дійшли висновку, що серед основних аналітичних технологій підтримки управлінських рішень, використовуваних в умовах конкуренції, рекомендовані такі: „What-if аналіз”, оптимізаційний аналіз, „How-can аналіз”, кореляційно-регресивний аналіз, аналіз прогнозування на основі трендів тощо [7]. Ці технології є інструментом для раціоналізації та інтенсифікації управлінської діяльності, вони дозволяють вирішувати різноманітні завдання і проблеми конкретної галузі та підприємства, а також знижувати рівень ризику та невизначеності під час прийняття управлінського рішення.

Сам процес прийняття управлінського рішення спирається на значні обсяги інформації, що характеризують поширення, розвиток та економічне значення факторів конкурентного середовища. Лише в результаті своєчасного отримання та повноцінної обробки цієї інформації можна прийняти оптимальне рішення, яке забезпечить ефективну діяльність підприємства та його високу рентабельність.

Сучасні напрямки розвитку механізмів та методів управлінських рішень тісно пов'язані з умовами зовнішнього середовища підприємств.

Технологія менеджменту розглядає сам процес прийняття управлінського рішення як ланцюжок трьох стадій: підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація рішення.

Кожна з цих стадій передбачає виконання комплексу управлінських дій. Наприклад, економічний аналіз ситуації та мікро- та макrorівні, який включає пошук, збирання та обробку інформації та формування проблем, що потребують нагального вирішення, використовуються на першій стадії процесу. Наочно характеризує цей етап блок-схема, запропонована Л. Федуловою [4]:



Натомість, розробка та оцінка альтернативних рішень та курсу дій на основі багатоваріантних розрахунків, відбір критеріїв вибору оптимального рішення та, врешті-решт, вибір та прийняття найкращого рішення — це завдання другої стадії.

Проведення заходів щодо конкретизації рішення та своєчасне доведення його до виконавця, контроль за виконанням рішення, необхідні корективи та оцінка отриманого результату характеризують завершальну стадію процесу прийняття управлінського рішення.

Розрізняють методи прийняття рішень, за допомогою яких досягається поставлена мета [2]:

1) метод, що базується на інтуїції управлінця, підкріпленій наявністю певного досвіду та суми знань в конкретній сфері діяльності, що й допомагає вибрати та прийняти правильне рішення;

2) метод, що ґрунтується на понятті „здорового глузду”, коли керівник, приймаючи рішення, обґрунтовує його послідовними доказами, що спираються на накопичений практичний досвід;

3) метод на основі науково-практичного підходу, тобто, вибір оптимальних рішень на основі переробки значної кількості інформації, яка допомагає обґрунтувати прийняте рішення. Цей метод потребує застосування сучасних технічних засобів.

Питання який метод обрати для керівника є одним із найскладніших та найважливіших. Адже для цього необхідна всебічна оцінка самим керівником конкретної обстановки та самостійний вибір.

Правила прийняття управлінських рішень або

нормативи, зазвичай розробляються та встановлюються самими фірмами. Ці правила поділяються на оперативні, стратегічні та організаційні.

Оперативні правила формуються у вигляді різноманітних інструкцій у середній управлінській ланці.

Стратегічні правила або ділова політика включають такі види рішень, як визначення типу виробів та послуг, замовників, організація збутової мережі, способів установа цін, умов та гарантій при продажу.

Організаційні правила базуються на місцевому та державному законодавстві.

Управлінські рішення спрямовані, насамперед, на розв'язання проблем та максимальне наближення до поставленої мети. Тому такі рішення повинні повністю відповідати основним вимогам, таким, як обґрунтованість, своєчасність, здійсненість, економічність, точність формулювань, ефективність. Адже, якщо рішення прийняте своєчасно та належним чином обґрунтоване, то воно стимулює розвиток підприємства, а передчасне або запізнеле рішення знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Різними організаціями в різних умовах можуть прийматися найрізноманітніші рішення, які будуть відрізнятися за змістом, термінами дії, масштабами, рівнем прийняття та інформаційним забезпеченням. Зорієнтувати у виборі необхідного управлінського рішення допомагає їх чітка класифікація.

Управлінські рішення бувають таких типів:

— Планові, організаційні, регуляційні, активізаційні, контрольні.

— Економічні, соціальні, технічні, наукові.

— Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні.

— Стратегічні, тактичні, оперативні.

— Внутрішнього спрямування, зовнішнього спрямування.

— Індивідуальні та колективні.

— Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби, окремі працівники.

— Структуровані, слабо структуровані, неструктуровані.

— Оптимальні, раціональні.

— Креативні, евристичні, репродуктивні [4].

Таким чином, сучасна наука пропонує широкий вибір форм, методів та прийомів реалізації управлінських рішень у різноманітних умовах. Завдання, яке стоїть перед відповідальним за прийняття остаточного рішення, передбачає максимальне врахування особливостей середовища, забезпечення дотримання принципів та створення необхідних умов для успішної реалізації прийнятого рішення.

Отже, процвітання підприємства в остаточному підсумку цілком залежить від міри оволодіння менеджерами досягненнями науки й практики в галузі управлінської діяльності. Це стосується, насамперед, організації та здійснення процесів управління персоналом і бізнесом, використання техніки управління, якостей управлінського персоналу, їхньої відповідності завданням підприємства, характеру і масштабам бізне-

су, динамізму раціоналізації системи управління підприємством, а також умов праці персоналу.

Література

1. **Бесєдін М. О.** Основи менеджменту: Підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. — К., 2005.
2. **Герчикова І. Н.** Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с.
3. **Кредісов А. І.** Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. — К., Знання, 1999.
4. **Менеджмент організацій**: Підручник. Колектив авторів за заг. ред. Л. І. Федулової. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.
5. **Немцов В. Д.** Менеджмент організацій: Навчальний посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініок. — К., 2000.
6. **Осовська Г. В.** Основи менеджменту / Г. В. Осовська. — К., Кондор, 2003.
7. **Якумова С. В.** Развитие механизмов принятия управленческих решений в формирующейся конкурентной среде / С. В. Якумова. — Ставрополь, 2002. — 214 с.

Теліна В. Ю. Сучасні підходи до розробки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової системи господарювання

Стаття присвячена проблемі прийняття управлінських рішень у нових для української економіки умовах. Розглядаються основні теоретико-прикладні підходи до розуміння ролі управлінських рішень, їх класифікації, та структурування самого процесу прийняття оптимального управлінського рішення.

Ключові слова: ефективність, ринкова система, конкурентне середовище, алгоритм, управлінське рішення.

Теліна В. Ю. Современные подходы к разработке и принятию управленческих решений в условиях рыночной системы ведения хозяйства

Статья посвящена проблеме принятия управленческих решений в новых для украинской экономики условиях. Рассматриваются основные теоретико-прикладные подходы к пониманию роли управленческих решений, их классификации, и структуризации самого процесса принятия оптимального управленческого решения.

Ключевые слова: эффективность, рыночная система, конкурентная среда, алгоритм, управленческое решение.

Telina V. Yu. The modern approaches to development and acceptance of administrative decisions in the conditions of the market system of manage

The article is devoted to the problem of accepting administrative decisions under new for the Ukrainian economy conditions. Here basic theoretical and applied approaches of understanding the role of administrative decisions, their classification, structuring the process of accepting of optimal administrative decision are examined

Key words: efficiency, market system, competition environment, algorithm, administrative decision.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2010

Прийнято до друку 15.03.2011