
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 331.108.47

А. О. Малюкіна, к.е.н., доцент**АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. У статті наведено аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Виявлено його особливості. Розглянуто етапи процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Ключові слова: рішення, управлінське рішення, процес прийняття управлінського рішення, етапи процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

А. А. Малюкіна, к.э.н., доцент**АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация. В статье приведен анализ процесса принятия управленческих решений на предприятии. Обнаружены его особенности. Рассмотрены этапы процесса принятия управленческих решений на предприятии.

Ключевые слова: решение, управленческое решение, процесс принятия управленческого решения, этапы процесса принятия управленческих решений на предприятии.

A. O. Maliukina, candidate of economic sciences, associate professor**THE ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING PROCESS AT THE ENTERPRISE**

Abstract. The analysis of administrative decision-making process at the enterprise is done in the article. Its features are found out. The stages of administrative decision-making process at the enterprise are considered.

Keywords: a decision, administrative decision, process of acceptance of administrative decision, stages of process of acceptance the administrative decisions at the enterprise.

Актуальність теми дослідження. На кожному підприємстві процес розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою діяльності підприємства, його структурою, організаційною культурою, досвідом керівників та управлінського персоналу.

Постановка проблеми. В процесі управління на підприємствах приймається велика кількість різноманітних рішень, які мають різні характеристики. Однак, можна виділити певні спільні ознаки, які дозволять певним чином згрупувати ці управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато відомих вчених-економістів розкривають загальні проблеми прийняття управлінських рішень на підприємстві, а саме: А. М. Асаул, М. О. Волобуєв, О. С. Коваль, М. В. Ланько, Т. І. Лепейко, В. С. Пономаренко, С. К. Потьомкін, О. І. Пушкар. Проте ними не враховуються особливості процесу прийняття управлінських рішень на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі [2; 4; 7] багатьма вченими-економістами було розроблено класифікації управлінських рішень. Саме тому на їхній основі можна запропонувати узагальнену класифікацію управлінських рішень, які приймаються на підприємствах (табл. 1).

Аналізуючи табл. 1, можна побачити, що різноманітність управлінських рішень на підприємстві є великою. Така узагальнена класифікація управлінських рішень дозволяє швидше приймати рішення, адже більшість управлінських рішень є систематичними та схожими за їхніми спільними ознаками.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

Узагальнена класифікація управлінських рішень [2-5]

Класифікаційна ознака	Типи рішень	Приклади
1	2	3
Функції	прогнозуючі	прогнозування щодо прибутку, валової виручки від реалізації, частки ринку, темпів розвитку ринку
	плануючі	бізнес-план
	адміністративні	наказ
	мотивуючі	нарахування премій та бонусів
	контролюючі	рішення про контроль виконання розпоряджень
Час дії	стратегічні	мінімізація витрат і зниження ціни на продукцію
	тактичні	придбання нових технологій
	оперативні	підвищення кваліфікації персоналу; введення інновацій
Спосіб прийняття	індивідуальні	рішення, яке приймається керівником малого бізнесу
	групові	залучення юридичної служби для вирішення спірного питання
	колективні	вибори керівника за конкурсом, впровадження нової системи оплати праці
Зміст рішення	економічні	встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці
	технічні	вибір технологій, вдосконалення техпроцесів
	соціальні	управління конфліктами, розвиток персоналу
	організаційні	розподіл виробничих завдань
	наукові	впровадження інновацій
Характер дій	директивні	наказ
	нормативні	акт прийому-передачі матеріальних цінностей
	методичні	вказівка
	рекомендаційні	підвищення кваліфікації у працівників
	дозвільні	розмежування рівнів доступу для різних категорій персоналу
Спосіб фіксації	документовані	наказ про звільнення
	недокументовані	подяка за якісно виконану роботу
Визначеність	запрограмовані	оплата за лікарняним листком
	незапрограмовані	реорганізація підрозділів підприємства
Кількість критеріїв	однокритеріальні	вибір постачальника
	багатокритеріальні	критерій стабільності поставок на підприємстві
Ступінь складності	складні	рішення про реструктуризацію
	прості	рішення про покращення трудової дисципліни на підприємстві

Для об'єктивного сприйняття ситуацій, які виникають в ході прийняття рішень на підприємстві, не можна применшити значущість проблеми. Адже не вирішення проблеми суттєво вплине на якість наступного рішення. Існування проблеми означає необхідність прийняття будь-яких дій щодо зміни ситуації, тому в табл. 2 розкрито основні проблеми, виникаючі при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Аналізуючи табл. 2 можна зробити висновок, що при прийнятті управлінських рішень на підприємстві виникає ряд проблем, які потребують вирішення. Цей процес являє собою послідов-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ність дій щодо усунення джерел виникнення незадоволеності суб'єкта проблеми з приводу процесів і відносин, які виникли.

Таблиця 2

Основні проблеми при прийнятті управлінських рішень на підприємстві

Назва проблеми	Застосування методів для вирішення проблем	Приклади
Стандартні	Дотримання стандартних методів, інструкцій, правил, які встановлені на певному підприємстві керівником	прийом працівника на роботу; переведення до іншого підрозділу; звільнення з посади.
Структуровані	Застосування економіко-математичних методів	розрахунок ефективності роботи персоналу на підприємстві; вибір оптимальних поставок товарів на склад.
Слабо структуровані	Використання системного підходу, що дозволяє виявити взаємодії складових частин систем та стратегію їхнього розвитку	прогнозування міграції населення в регіоні, де розташоване підприємство; формування оптимального процесу створення технічної системи вище рівня світових стандартів.
Неструктуровані	Застосування методів експертних, що дозволяють кваліфікованим фахівцям оцінити значущість подій, явищ, факторів	інвестиційна діяльність в регіоні з ще невизначеною економічною ситуацією; скорочення збиткового підрозділу підприємства; інвестиції коштів у нову не випробувану технологію.

Основною причиною виникнення вищезазначених проблем є застосування на підприємстві застарілої системи управління. Застарілість системи управління полягає в тому, що досить часто управлінські рішення приймаються керівниками на основі їхнього особистого досвіду, тобто суто суб'єктивно.

Контроль здійснюється шляхом обліку ходу виконання, своєчасно виявляє відхилення від заданої програми, дає можливість ліквідувати причини відхилення, або попередити про наміри несвоєчасного виконання рішення [2].

Зворотній зв'язок та контроль за виконанням рішень на підприємстві практично відсутній. Але найчастіше процес прийняття правильного управлінського рішення проходить всі описані процеси. Проте поза залежністю від знань приймаючих рішення процес прийняття управлінських рішень проходить через всі стадії, але більш складним шляхом [1].

Розглянемо систему управління на підприємстві більш детально. Всі рішення, які безпосередньо стосуються підприємства в цілому та носять глобальний характер приймаються одноосібно генеральним директором, після консультацій з головним інженером, заступником директора або головним бухгалтером. До глобальних змін підприємства відносять:

- зміна устаткування;
- перехід на нові види металу;
- нові вироби або зміни в заробітній платі працівників.

Так, в табл. 3 представлено розподіл повноважень по етапах процесу прийняття найбільш важливих управлінських рішень на підприємстві.

Аналізуючи табл. 3 ми бачимо, що процес прийняття управлінських рішень на підприємстві найбільш залежить від особистого фактору. Тобто найголовніші рішення приймає одна людина – генеральний директор.

Таким чином, на склалася централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими керівниками. Навіть на такому складному етапі процесу прийняття

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

управлінських рішень, як реалізація суб'єктом прийняття рішення виступає генеральний директор. Так як на даному етапі відбувається контроль за виконанням рішення, то зважаючи на велику зайнятість генерального директора, можуть бути допущені помилки в контролі розробленого рішення, а такі помилки є дуже впливовими на подальшу діяльність підприємства.

Таблиця 3

Розподіл повноважень по етапах процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

Етапи прийняття управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Глобальна мета управління	Генеральний директор
Конкретна ситуація	Директора підрозділів
Проблема	Генеральний директор
Узагальнена проблема	Директора підрозділів
Розробка рішень	Всі відділи та підрозділи
Реалізація рішень	Генеральний директор

Звичайно, не всі рішення приймаються виключно генеральним директором. Адже кожен день приймаються сотні рішень. Проте від кожного такого рішення залежить стан діяльності підприємства в цілому.

Управлінські рішення контролюються таким чином, що менеджер організовує спеціальний облік ходу виконання окремих рішень, проте такий контроль відбувається вручну без застосування автоматизованих процесів.

Саме тому виникають труднощі у здійсненні контролю. Труднощі полягають у тому, що треба одночасно контролювати хід виконання багатьох рішень і розпоряджень за різними показниками [4, с. 48].

Проте говорячи про проблеми, які виникають у менеджера, що контролює процес прийняття управлінських рішень слід відзначити, що на багатьох підприємствах відсутня націленість працівників на залучення нових клієнтів, а також підтримку вже існуючих клієнтів. А тому всі рішення приймаються без урахування поглядів клієнтів.

У час високої технологій така позиція є несучасною та малоефективною. Адже українські підприємства позиціонують себе не тільки як товариства, які виробляють високоякісну продукцію, а і як товариства, які пропонують найкращий сервіс для власних клієнтів [3].

Мета будь-якого підприємства визначається тими цінностями, які мають особливе значення для конкретного підприємства. Такими цінностями може бути прибутковість та соціальна користь для населення. Особливо важливим моментом на даному етапі є чітке визначення шляхів досягнення мети [5, с. 19].

Тому, ми вважаємо, що необхідно більш детально проаналізувати існуючий процес прийняття управлінських рішень на підприємстві, який наведено на рис. 1.

Аналізуючи рис. 1 можна побачити, що процес можна розділити на п'ять послідовних етапів. Кожен наступний етап витікає із попереднього, що дозволяє розробити певну систему в прийнятті управлінських рішень.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу [2].

Другий етап представляє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання. Проте недоліком даного етапу є те, що керівництво через особисте завантаження рутинними справами не завжди може контролювати своєчасний термін виконання завдання [1, с. 29].

На третьому етапі, відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів підприємства. А тому, виходячи із попереднього етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства». Для цього необхідно залучати співробітників суміжних підрозділів [4].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

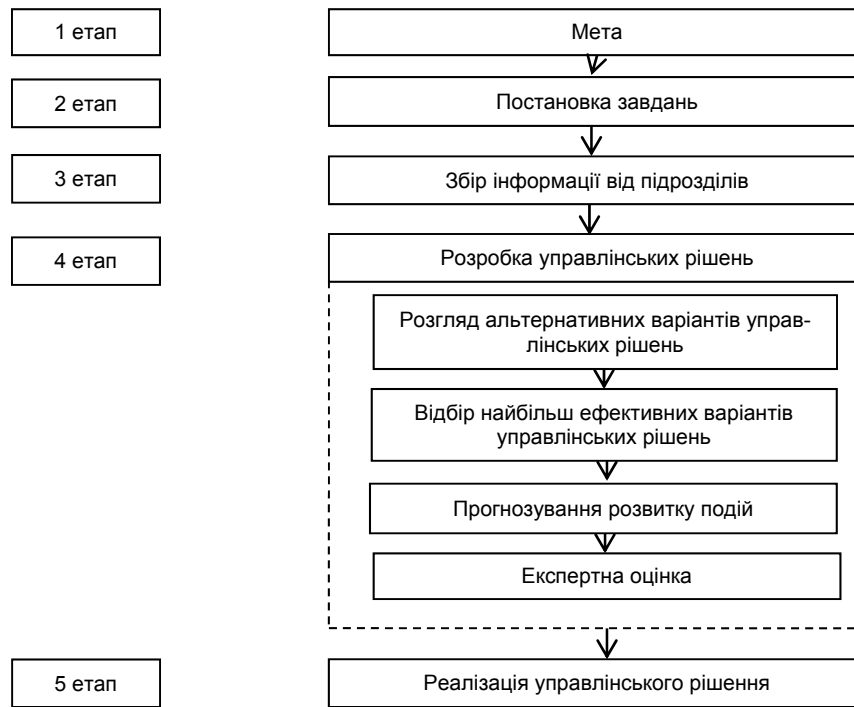


Рис. 1. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві

Четвертий етап включає в себе комплекс процедур, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Недоліком даного етапу є те, що керівник не має в своєму розпорядженні і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати та оцінити кожен можливу альтернативу. Менеджери добре розуміють, що пошук оптимального управлінського рішення дуже важкий процес, який займає багато часу, тому вони шукають прийнятний варіант, що дозволяє вирішити проблему і допомагає ліквідувати заздалегідь непридатні альтернативи. Поряд з положенням, коли варіанти вирішення проблеми заздалегідь відомі або виявляються без особливих труднощів, часто бувають ситуації, при яких розв'язувана проблема не зустрічалася раніше, тобто можливі альтернативи невідомі і їх необхідно попередньо сформулювати. У таких випадках дуже корисним виявляється колективне обговорення проблеми і розгляд альтернатив.

Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми на підприємстві ці рішення оцінюються, тобто визначаються переваги та недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації. Для зіставлення варіантів управлінського рішення застосовуються стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. За допомогою цих критеріїв і проводиться відбір найбільш ефективних управлінських рішень. Прогнозування розвитку подій відіграє важливу роль при розробці управлінського рішення. Для цього на підприємстві розглядаються фактори, які характеризують ситуацію і тенденції її розвитку. Прогнозування розвитку подій проводиться переважно з використанням технологій ситуаційного аналізу та експертного оцінювання. Експертна оцінка застосовується після розробки достатньої кількості інформації про основні альтернативні варіанти управлінських впливів і про найбільш ймовірні сценарії розвитку ситуації при їхньому використанні. Експертизи з порівняльної оцінки альтернативних варіантів керуючих впливів, з одного боку, дають оцінку реалізованості розглянутих впливів і досягнення за їхньою допомогою поставлених цілей, а з іншого – дозволяють проранжувати їх з використанням сфор-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

мованої оціночної системи відповідно з різним рівнем очікуваного досягнення мети, необхідними витратами ресурсів і найбільш ймовірними сценаріями розвитку ситуації [3].

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення. Найважливішою процедурою на цьому етапі є контроль реалізації управлінського рішення для виявлення рівня його ефективності для конкретної ситуації та проблеми, яка виникла, тому що саме в цьому полягає сутність всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Отже, процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним зі складових будь-якого управлінського процесу. На перший погляд, цей процес може здатися простим, проте він потребує як великих трудових витрат, тобто велику кількість часу, яка витрачається на прийняття необхідного управлінського рішення, так і грошових, так як аналітичні методи планування потребують значних витрат.

Література

1. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А. М. Асаул, О. С. Коваль // Економіка України. – 2013. – № 11. – С. 29.
2. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень / М. О. Волобуєв // Управління розвитком. – 2013. – № 1(141). – С. 72–73.
3. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / М. В. Ланько // Управління розвитком. – 2013. – № 2(142). – С. 16–17.
4. Лепейко Т. І. Менеджмент : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 204 с.
5. Пономаренко В. С. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посібник / В. С. Пономаренко, Л. А. Гаврилова, О. М. Беседовський. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 271 с.
6. Потьомкін С. К. Менеджмент / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола – Х. : ХНЕУ, 2009. – 276 с.
7. Пушкар А. И. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография / А. И. Пушкар, Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.

References

1. Asaul A. M., & Koval, O. S. (2013). Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravliniskykh rishen u pidpriemnytskykh strukturakh [The main directions of improving the quality and effectiveness of the development and acceptance of administrative decisions in the enterprising structures]. *Ekonomika Ukrainy - Ukraine's economy*, 11, 29 [in Ukrainian].
2. Volobuev, M. O. (2013). Obgruntuvannia tekhnolohii pryiniattia upravliniskykh rishen [Justification of technology of administrative decision-making]. *Upravlinnia rozvytkom - Development Management*, 1(141), 72–73 [in Ukrainian].
3. Lanko, M. V. Pryiniattia upravliniskykh rishen na pidpriemstvi [Acceptance of administrative decisions in the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom - Development Management*, 2(142), 16–17 [in Ukrainian].
4. Lepeiko, T. I., & Myronova, O. M. (2010). *Menedzhment: navchalnyi posibnyk [Management: tutorial]*. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
5. Ponomarenko, V. S., Havrylova, L. A., Besedovskyi, O. M. (2012). *Metody systemy pidtrymky pryiniattia rishen v upravlinni ekoloho-ekonomichnymy protsesamy pidpriemstva: navch. posibnyk [Methods of decision support system to manage environmental and economic processes of the enterprise: tutorial]*. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
6. Potomkin, S. K., Kozlova, I. M., & Yandola, K. O. (2009). *Menedzhment [Management]*. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
7. Pushkar, A. Y., Lepa, N. N., & Lepa, R. N. (2005). *Modelirovanie protsessov upravleniya razvitiem predpriyatiy: Monografiya [Simulation of management processes of enterprise development: Monograph]*. Donetsk: OOO «Yuho-Vostok, Ltd» [in russian].

Надійшла 30.11.2014