

УДК 005.93

**ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗАЛЕЖНО  
ВІД РІВНЯ СТАБІЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА****Діденко Є. О., Вітюк Д. К.**

Київський національний університет технологій і дизайну

*У статті досліджено сутність управлінських рішень та їх значення в управлінській діяльності підприємства. Розглянуто яку роль відіграють управлінські рішення в ресторанному господарстві залежно від рівня стабільності його діяльності.*

**Ключові слова:** управлінські рішення, менеджмент, ресторанне господарство, ефективність

Ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства залежить, в першу чергу, від якості управлінських рішень. Це визначає важливість оволодіння кожним відповідальним працівником апарата управління, а тим більше керівниками, теоретичними знаннями й навичками щодо розробки управлінських рішень.

Одне з безлічі визначень менеджменту формулюється як збір інформації, розробка рішень і організація їх виконання, що підкреслює високу значимість рішень в управлінській діяльності у підприємстві.

**Постановка завдання**

Проблема прийняття рішень носить фундаментальний характер, що визначається значенням, які вони відіграють будь-якій сфері людської діяльності. Дослідження проблеми відноситься до числа міждисциплінарних, оскільки вибір способу дій є результатом комплексного ув'язування інформаційного, економічного, психологічного, логічного, організаційного, математичного, правового та технічного аспектів. Ефективність кожного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання й співвідношення функцій управлінського рішення як у ході його підготовки, так і на етапі впровадження. З урахуванням цього управлінське рішення стає реальним інструментом досягнення встановлених організацією цілей.

Рішення має велике значення в управлінській діяльності будь-якого суб'єкта ринку. Прийняття ефективного рішення є передумовою забезпечення конкурентоспроможності продукції та організації загалом, формування раціональних організаційних структур, реалізації доцільної кадрової політики та ефективного використання виробничих потужностей, регулювання соціально-психологічних відносин, створення позитивного іміджу тощо.

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління. Прийняття рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Відповідальність за прийняття організаційних рішень – це важкий моральний тягар. Від індивідуального рішення в організації може залежати її доля загалом й окремих її членів зокрема. Тому керівник при швидко мінливих умовах зовнішнього й внутрішнього середовища має приймати зважені рішення.

### ***Об'єкт та методи дослідження***

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних вчених у сфері прийняття управлінських рішень. У роботі використані такі методи дослідження: дедукція та синтез задля формування послідовності етапів прийняття управлінських рішень у ресторанному бізнесі та оцінці їх ефективності.

### ***Результати дослідження та їх обговорення***

Управлінське рішення приймається керівником і спрямоване на підлеглий колектив, що, будучи об'єктом управління, здатний і зобов'язаний його виконати у відповідності із встановленими правилами.

Поняття «управлінське рішення» треба відрізнити від «рішення» взагалі. Людина протягом життя приймає безліч рішень: у виробництві, сфері придбання продукції, особистих стосунках, але вони не є управлінськими. В побуті людина приймає ті чи інші рішення зазвичай інтуїтивно, лише іноді зважено, з певним розрахунком [1].

У сфері управління виробництвом та підприємством загалом поняття рішення носить більш систематизований характер.

Управлінське рішення характеризують певні ознаки [2]:

- цілі (суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації);
- наслідки (рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління);
- поділ праці (в організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші ж – реалізацією прийнятих рішень);
- професіоналізм (для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи);

Ефективним методом оцінки доцільності управлінських рішень у підприємстві та у ресторанному господарстві зокрема є експертний. У цьому випадку значення показників визначає група спеціалістів (висококваліфіковані фахівці) [3]. Оцінка експертів, як правило, ефективна, проте має суб'єктивний характер. Особливе значення такий вид оцінки має у тих випадках, коли підприємство знаходиться у стані кризи, що істотно обмежує керівництво у часовому аспекті. У цьому разі застосування зазначеного підходу може дозволити швидко визначити основні пріоритети функціонування та найбільш ефективно їх реалізувати, оскільки, в залежності від складності становища підприємства, спроба може бути лише одна (істотна фінансова обмеженість) і саме від її результатів залежатиме чи зможе суб'єкт господарювання продовжити функціонувати на ринку.

Процедура експертної оцінки у сфері ресторанного господарства містить:

- призначення осіб, відповідальних за проведення опитування щодо якості послуг, та формування робочої групи;
- підготовка анкет та пояснювальних записок для здійснення дослідження;
- опитування експертів та обробка оцінок;
- аналіз результатів оцінок та прийняття рішень щодо поліпшення якості;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері удосконалення діяльності ресторанного бізнесу.

До чинників, які знижують ефективність рішень, належать:

- орієнтація лише на економічні результати;
- недооцінка наслідків проблеми, недостатня розробленість рішення;
- психологічні проблеми, неготовність персоналу до виконання рішення;
- неправильний розподіл повноважень і відповідальності;
- невчасність прийняття рішення, наявність протиріччя;
- розробка рішень на основі досвіду, без обґрунтування варіантів вибору;
- невиправданий ризик.
- неможливість вибору єдиної дії з безлічі альтернатив;
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення, при його виборі.

Ефективність прийнятих рішень можна оцінювати за допомогою різних методів:

- ретроспективний метод (на основі раніше прийнятих рішень та результатів);
- методом моделювання і розрахунковим методом (визначення показників

внутрішньої і зовнішньої ефективності);

- порівняльним методом (експертні оцінки).

Прийняття управлінських рішень в ресторанному господарстві має власну специфіку, адже цей вид господарської діяльності зумовлюється такими особливостями, як те, що час продажу послуги збігається з часом її споживання, а також здебільшого спостерігається суб'єктивна оцінка якості послуг.

Задля того, щоб прийняте рішення в ресторанному бізнесі було б успішно реалізоване, необхідно враховувати наступне:

- виконання рішення повинно доручатися виконавцю, який має належну кваліфікацію, зацікавленість і можливість реалізувати доручену справу краще за інших (не завжди можна доручати виконання рішення за принципом займаної посади);

- виконання управлінського рішення повинно доручатися працівнику, який має необхідну інформацію (релевантна інформація щодо розробленого рішення має спрямовуватися тому, кому доручається його виконання);

- виконання управлінського рішення повинно доручатися тому виконавцю, який може реально його реалізувати у необхідний час і з необхідною якістю.

Принципами розробки оптимальних рішень у ресторанному господарстві є [3]:

1. Повнота рішення полягає у тому, що має забезпечувати можливість його практичної реалізації у тому обсязі, у якому запланована.

2. Своєчасність рішення полягає у правильному виборі моменту його прийняття і виконання. Цей момент обов'язково визначається з урахуванням сформованої ситуації і ймовірності її зміни. Однаково шкідливі як передчасні рішення, для реалізації яких ще не дозріли умови, так і спізнілі, необхідність у який уже відпала.

3. Раціональність рішення забезпечується у кожній конкретній ситуації тим вибором, що буде найкращим із усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогами ринку й можливостей впливів.

Процес прийняття управлінського рішення в ресторанному господарстві, коли організація знаходиться на переломному етапі, але у відносно економічно безпечному становищі, складається з наступних етапів [4]:

1. Отримання інформації про ситуацію та визначення цілей.
2. Розробка системи оцінювання та діагностика ситуації.
3. Генерування альтернативних варіантів рішень.
4. Відбір основних варіантів управлінських впливів.

5. Розробка сценаріїв розвитку ситуації.
6. Експертна оцінка основних варіантів управлінських впливів.
7. Прийняття рішення та формування плану дій.
8. Контроль реалізації плану й аналіз результатів розвитку ситуації.

Економічна ефективність управлінського рішення – це співвідношення доданої вартості, отриманої в результаті реалізації конкретного управлінського рішення, і витрат на його розробку та реалізацію. До методів оцінювання управлінських рішень відносяться такі методи, як: розрахункові, прогнозування та моделювання, експертні методи, а також методи аналогій.

Оцінюючи ефективність рішення у ресторанному господарстві, можна виділити різні групи критеріїв. Якщо організація знаходиться у кризовому становищі, пріоритетною є орієнтація на економічних (витрати часу, окупність, доходність) та технічних (якість послуг) критеріях. В свою чергу, економічно безпечне становище дозволяє використовувати також ергономічні (безпека, зручність), соціологічні (життєвий рівень, можливість підвищення кваліфікації, соціальні умови праці), психологічні (навички керівництва, персональні особливості, поведження у колективі), естетичні (привабливість, впізнаваність), екологічні (екологічні стандарти) критерії

В основу оцінки ефективності прийнятих рішень у ресторанному господарстві має бути покладений системний підхід як найбільш розроблений і апробований на практиці [5]. Ґрунтуючись на ньому виділяють наступні принципи оцінки ефективності управлінських рішень:

- пріоритету загальної кінцевої мети на даний період (всі інші цілі і завдання, у тому числі специфічні і функціональні, носять підтримуючий характер);
- ієрархія (всі елементи системи розробки, прийняття і реалізації прийнятих рішень знаходяться в ієрархічному взаємозв'язку підпорядкування і відповідальності);
- єдності і взаємопов'язаності (всі елементи системи управління, розробки і реалізації рішень знаходяться в єдиному зв'язку не тільки між собою, але й у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем);
- функціональності і розвитку (спільний розгляд структури управління реалізації рішень і функцій структурних підрозділів з їх пріоритетом над структурою організації з урахуванням її розвитку);
- невизначеності і надійності (прийняття рішень повинно носити випереджаючий характер, стосовно можливих спадів і криз);

- прогнозованості (прийняті рішення має носити прогнозний характер можливих наслідків реалізації рішень, зокрема: економічних, соціальних, екологічних).

Оцінка ефективності управлінського рішення передбачає аналіз і розрахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Показники внутрішньої ефективності дозволяють оцінити рішення як інструмент доцільності управління, а зовнішньої – відбивають вплив на стан організації, зокрема: досягнення кінцевого результату, мети управління, – і є пріоритетними.

### **Висновки**

Отже, управлінське рішення поділяє процес менеджменту ніби на дві стадії – діагностику проблеми і вибір варіанту її вирішення, а також організаційно-практичну діяльність щодо реалізації цього варіанту. Тому у рішенні поєднуються операції аналітичної й ефективної з операціями організаційно-практичної діяльності.

Складність процесу прийняття управлінських рішень істотно залежить від особливостей умов функціонування. Якщо підприємство знаходиться у економічно безпечному стані час на прийняття рішення не так сильно обмежений, як у кризовій ситуації, що вимагає реактивного реагування. Але у будь-якій ситуації процес прийняття рішення має включати детальне дослідження проблеми, формування та оцінювання альтернатив її вирішення, вибору найбільш доцільного варіанту та прийняття його до реалізації, контроль за впровадженням у господарській діяльності.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Власюк О. С. Можливості застосування аналітичного планування для обґрунтування та підготовки рішень на вищих рівнях управління: Монографія. / Власюк Олександр Степанович, – Київ: Либідь, 2005. – 72 с.
2. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / Гевко І. Б. – Київ: Кондор, 2009. – 187 с.
3. Жарко І. В. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: навч. посіб. / Жарко І. В. – Х.: 2008. – 267 с.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учеб. для студ. ВУЗов, обуч. по спец. «Управление персоналом» и «Менеджмент организации». – 4-е изд., испр. / Егоршин А. П. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003.– 720 с.
5. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с.

*Диденко Э. О., Витюк Д. К.*

***Особенности принятия управленческих решений в зависимости от уровня стабильности деятельности предприятия***

*В статье исследована сущность управленческих решений и их значение в управленческой деятельности предприятия. Рассмотрено какую роль играют управленческие решения в ресторанном хозяйстве в зависимости от уровня стабильности его деятельности.*

***Ключевые слова:*** управленческие решения, менеджмент, ресторанное хозяйство, эффективность

*Didenko Y. O., Vitiuk D. K.*

***Specialities of making management decisions, depending on the level of activity enterprise stability***

*This article investigates the nature of management decisions and their importance in the management of the company. We consider the role played by management decisions in restaurant management, depending on the level of sustainability of its operations.*

***Keywords:*** management decisions, management, restaurant management, efficiency