

УДК 658.011

УМОВИ І ЧИННИКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В.М. Семенець, Р.В. Янковий

Київський національний університет технологій та дизайну

Стаття присвячена умовам і чинникам якості управлінських рішень. Розглянуті особливості прийняття управлінських рішень в умовах визначеності і невизначеності, чинники управлінських рішень, вимоги, що пред'являються до управлінських рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, управління, інформація

Поняття «рішення» у сучасному житті дуже багатозначно. Воно розуміється і як процес, і як акт чи результат вибору. Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» полягає в тому, що кожного разу у це поняття вкладається зміст, що відповідає конкретному напрямку досліджень [1, с. 45].

Управлінське рішення – це вибір, який робить керівник, щоб виконати обов'язок, обумовлений посадою, яку він обіймає. Управлінське рішення являє собою результат аналізу суб'єктом управління (особою чи групою осіб) інформації про стан системи та визначення сукупності дій, необхідних для ефективного розв'язання або уникнення проблем з конкретною метою [2, с. 74].

Ціль управлінського рішення – забезпечити рух до реалізації поставлених перед керівництвом завдань. Тому найбільш ефективним управлінським рішенням вважатиметься такий вибір, що буде насправді реалізований і який внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети [3, с. 56].

Прийняття рішень – це наука і мистецтво. Роль прийнятого рішення величезна. Найважливіше питання успішного функціонування організації полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і вирішувати їх. Кожне рішення націлене на якусь проблему, а правильне рішення – це те, що максимально відповідає цілі організації. Цілі, які часто намагаються досягти, бувають у ряді випадків недостатньо усвідомленими. Встановлення неправильних цілей означає, отже, і рішення неправильно сформульованих проблем, що може привести до набагато більшого марнотратства ресурсів, чим неефективне рішення правильно сформульованих проблем. У цьому зв'язку дуже велика роль керівника. Адже рішення не тільки процес, але й один з видів розумової діяльності і прояву волі людини. Уміння керівника підприємства правильно прийняти рішення, виробити науковий

підхід до нього, визначати його здатності виконувати економічні функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Постановка завдання

Мета статті – дослідження особливостей умов і чинників якості управлінських рішень.

Об'єкт та методи досліджень

Об'єктом дослідження є прийняття управлінських рішень в умовах визначеності і невизначеності, чинники управлінських рішень. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття – як процес, що веде до появи цього продукту [4, с.35].

Результати досліджень та їх обговорення

Вибір управлінського рішення неоднозначний і багато в чому залежить від впливу різних чинників на цей процес. Спектр дії чинників досить широкий. На процес ухвалення управлінських рішень і їх ефективність деякі впливають наступні чинники.

Особові оцінки керівника. Неминуча суб'єктивність особових оцінок при ранжируванні або визначенні пріоритетів в процесі ухвалення рішення. Основа формування всіх управлінських рішень – система цінностей особи, яка приймає рішення. Кожна особа має свою систему цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, що приймаються. Наприклад, в процесі ухвалення управлінського рішення керівник може зупинитися на виборі альтернативи, що забезпечує дотримання соціально-етичних норм, але вимагає великих тимчасових витрат.

Середовище ухвалення рішення може характеризуватися умовами визначеності. В умовах визначеності приймається відносно небагато організаційно-управлінських рішень. Ситуації з високим рівнем визначеності називають детерміністськими.

Ризики. До рішень, що приймаються в умовах ризику, відносяться такі результати, які не визначені, але вірогідність кожного результату може бути розрахована. Вірогідність визначається як міра можливості звершення даної події і змінюється від 0 до 1. Сума вірогідності всіх альтернатив має дорівнювати одиниці. Найбільш бажаний спосіб визначення вірогідності – об'єктивність. Вірогідність об'єктивна, коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду [5, с.138].

Невизначеності. Умови невизначеності, в яких приймаються управлінські рішення, характеризуються тим, що не представляється можливим точно оцінити вірогідність потенційних результатів. Як правило, така ситуація складається при дії і необхідності обліку великого числа різних складових і недосліджених чинників, про які неможливо отримати досить релевантної інформації. Як наслідок, неможливо передбачити з достатньою мірою достовірності вірогідність певного наслідку. Для динамічних сфер діяльності, таких як соціально-економічна, соціально-політична, характерна невизначеність деяких рішень, які доводиться приймати в швидко змінному середовищі. В умовах невизначеності керівник, як правило, використовує один з двох підходів. Він може використовувати досвід і додаткову релевантну інформацію для аналізу проблеми і додання ряду результатів суб'єктивної або передбачуваної вірогідності. Інший підхід використовується в умовах браку часу на пошук інформації або недостатньої кількості коштів на її придбання. Він полягає в припущенні про вірогідність подій, заснованому на минулому досвіді, логіці чи інтуїції. При прийнятті суто інтуїтивного рішення люди ґрунтуються на власному відчутті правильності вибору. Тут присутнє «шосте чуття», що притаманно, як правило, досвідченим представникам вищого ешелону влади. Менеджери середньої ланки більше покладаються на одержувану інформацію і допомогу. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, продовженням якого саме і є висока посада, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

Рішення, засновані на судженні, багато в чому подібні до інтуїтивних, тому що на перший погляд їх логіка слабо проглядається. Але все-таки в їхній основі лежать знання й осмислений, на відміну від попереднього випадку, досвід минулого.

Культурні відмінності як чинник ухвалення рішень відображають культурні (національні) особливості системи управління. Наприклад, в країні може використовуватися м'який або жорсткіший підхід до вироблення і реалізації управлінських рішень, застосовуватися підходи, що схиляються у бік індивідуалізму (США) або, навпаки, у бік національного колективізму (Японія).

Інформаційні обмеження. Для ухвалення рішення необхідно мати в своєму розпорядженні достатній, оптимальний або повний об'єм інформації. Збір і обробка інформації пов'язані з витратами праці, часу і грошових коштів незалежно від того, як і

де ця інформація збирається. Тому необхідно із самого початку оцінити витрати на здобуття інформації і вигоду від прийнятого рішення.

За визначенням Норберта Вінера, інформація – це дані, що знижують невизначеність в знаннях про об'єкт управління, середовище. Вся інформація, що розташовується, по характеру віддзеркалення властивостей об'єкту може бути віднесена до наступних трьох видів:

– підсвідома інформація – формується на основі досвіду попередніх поколінь, власного досвіду і знань, отриманих в процесі навчання тощо. За допомогою уяви ця інформація перетворюється в більш менш формалізований якісний або кількісний результат прогнозу. Такий підхід використовується при експертному прогнозуванні. В результаті може бути отриманий якісний (гірше-краще; більше-менше) або кількісний прогноз, план;

– наочна інформація – формується шляхом опису процесу або стану об'єкту. Наочний опис об'єкту прогнозування дозволяє отримати результат прогнозу з використанням формальних методів математичної логіки і логіки пропозицій. Результат прогнозування може мати лише якісний характер;

– формальні статистичні дані – отримують на етапі аналізу об'єкту в процесі розробки управлінського рішення. Вони дозволяють розробляти і перевіряти статистичні гіпотези про адекватність прогнозних моделей, які використовують для здобуття прогнозів. Результатом прогнозування-планування на основі цих даних стають кількісні оцінки.

При ухваленні рішень використовують всі названі види інформації. Міра обізнаності про об'єкт визначається як абсолютною кількістю інформації кожного виду, так і співвідношенням названих видів інформації. Висока значущість інформаційних ресурсів виявляється на всіх стадіях прийняття і реалізації управлінських рішень.

Тимчасові обмеження. Відомо, що з часом ситуація може змінитися, інколи кардинально, і тоді вибрані критерії ухвалення рішення стають не актуальними. Тому рішення слід приймати і виконувати, поки інформація і припущення, на яких засновані рішення, не застаріли і відображають дійсний стан речей, що досить важко реалізувати на практиці, оскільки час між ухваленням рішення і початком дії великий. Враховуючи чинник часу, керівники інколи вимушені виходити з логічних міркувань або навіть інтуїції, тоді як в нормальних обставинах вони віддали б перевагу раціональному

аналізу. Настільки ж небезпечною може виявитися вірогідність випередження рішенням свого часу.

Поведінкові обмеження. Через особливості психології особи і характеру, керівники по-різному оцінюють значущість проблеми, обмеження і альтернативні варіанти. Така різниця в оцінках нерідко породжує конфлікти і незгоди в ході розробки і ухваленні управлінських рішень, а також може зробити вирішальний вплив на вибір варіанту рішення. Відчуття симпатії або антипатії керівника до працівника може корінним чином вплинути на ухвалення рішення, наприклад, про звільнення співробітника.

Взаємозв'язок рішень. Виграш від ухвалення управлінського рішення в одній сфері може спричинити істотний програш в іншій. Наприклад, вирішення керівника про автоматизацію виробництва, зокрема впровадженні автоматичних ліній, як правило, передбачає звільнення робочих місць, а отже, і звільнення робітників. При цьому керівник повинен вибирати ті рішення, які дають більший виграш. Здатність бачити, як вбудовуються і взаємодіють рішення в системі управління, стає усе більш важливою у мірі просування на вищі рівні влади.

Чинник складності. Складність виконання (реалізації) прийнятого рішення залежить тому, яка міра обхвату різних сфер діяльності фірми при реалізації рішення. Чим складніше рішення, тим, як правило, ширше круг обхвату сфер (матеріально-технічна, кадрова, організаційно-економічна, маркетингова, фінансова і т. д.). Чим більше напрямів робіт і чим більше людей (персоналу) залучено в сферу реалізації, тим складніше і дорожче реалізація рішень.

Перспективність дії рішення. Оскільки будь-який варіант рішення поряд з позитивними не виключає і негативних наслідків, то необхідно, щоб позитивні переважали і сприяли розвитку фірми, виходу її на вищий рівень.

Чинник фінансових вкладень і аналізу фінансових вкладень. При виборі рішень, пов'язаних з радикальними нововведеннями, як правило, потрібні значні фінансові вкладення, засоби. Вони можуть бути власними і (або) позиковими. Поважно відстежувати і аналізувати співвідношення власних і кредитних засобів, з тим щоб не виявитися в сильній залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Економічна доцільність ухвалення рішення. Даний чинник пов'язаний з оцінкою витрат і економічного ефекту, економічної вигоди і передбачає аналіз співвідношення вигоди і витрат.

Міра ризику, пов'язаного з наслідками від реалізації рішення. Даний чинник вимагає вживання різних методик оцінки ризику (фінансових, економічних тощо); відповідно, керівник повинен володіти навиками виконання такого аналізу.

Якість, управлінського рішення в значній мірі визначає кінцевий результат і залежить від ряду чинників:

- якості вихідної інформації, визначення її достовірності, достатності, захищеності від перешкод і помилок, форми подання;
- оптимального або раціонального характеру рішення, що приймається;
- своєчасності рішень, що приймаються, швидкістю їх розробки, прийняття, передачі і організації виконання;
- відповідності рішень, що приймаються, механізму управління і методів управління;
- кваліфікації кадрів, що здійснюють розробку, ухвалення рішень і організацію їх виконання;
- готовності керованої системи до виконання прийнятих рішень.

Вимоги, що пред'являються до управлінських рішень. Для того, щоб бути ефективним, тобто досягати деяких поставлених цілей, рішення повинне задовольняти ряд вимог:

- єдність цілей – несуперечність рішення раніше поставленим цілям. Для цього має бути проведена структуризація проблеми і побудова дерева цілей;
- обґрунтованість і правомочність – аргументованість і обґрунтованість рішення, а також відповідність прав і обов'язків органів ухвалення рішення. Аргументи по можливості повинні носити формалізований характер (містити статистичні, економічні дані тощо).

Для досягнення наукової обґрунтованості і правомочності необхідно забезпечити:

- застосування до розробки рішення наукових підходів менеджменту;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність рішення;
- вживання методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання і економічного обґрунтування для кожного вирішення.
- ясність формулювань – орієнтація на конкретного виконавця;
- стислість формулювань прийнятого рішення – виконання цієї вимоги підвищує конкретність, дієвість рішень і сприяє кращому засвоєнню завдання виконавцем;

- гнучкість – існування алгоритму досягнення мети при зміні зовнішніх або внутрішніх умов, опису станів об'єкту управління, зовнішнього середовища, при яких виконання рішення має бути припинене і почата розробка нового рішення;
- своєчасність і оперативність ухвалення рішень, що підвищують цінність прийнятого рішення;
- об'єктивність – менеджери не повинні ігнорувати фактичні умови або фактичне положення справ при розробці варіантів рішень. Для цього необхідно:
 - ✓ отримати якісну інформацію, що характеризує систему розробки рішення;
 - ✓ забезпечити порівняння варіантів рішень;
 - ✓ забезпечити багатоваріантність рішень;
 - ✓ досягти правової обґрунтованості рішення, що приймається;
- можливість верифікації і контролю, відсутність реальних заходів щодо контролю, особливо коли це відомо ще на стадії розробки рішень, може зробити всю роботу з підготовки і ухвалення рішень безглуздою;
- автоматизація процесу збору і обробки інформації, процесу розробки і реалізації рішень – використання засобів обчислювальної техніки, що значно скорочує час розробки рішення і підвищує його обґрунтованість;
- відповідальність і мотивація при ухваленні якісного і ефективного рішення;
- наявність механізму реалізації – зміст рішення повинен включати розділи, що охоплюють організацію, стимуляцію, контроль при реалізації рішень.

Крім того, щоб бути якісним, рішення має бути ефективним незалежно від можливих помилок у визначенні вихідних даних і гнучким – передбачати зміну цілей і алгоритмів досягнення цілей. Інакше незначні по величині відхилення вихідних даних, які можуть виникнути у будь-який момент і з різних причин, зроблять ефективне управлінське рішення не ефективним.

Цілі і критерії оцінки управлінських рішень. Мета рішення – це ті конкретні результати, які передбачається отримати після реалізації цього рішення в певних умовах і фіксованому періоді часу. При цьому мета завжди лежить поза системою. Вона відображає реакцію середовища на систему. Якість мети визначає успіх або невдачу організаційно-виробничої системи.

Мета має бути недвозначно сформульована і зрозуміла виконавцям; вимірювана, для цього може бути використаний зворотний зв'язок; реальна і досяжна у

встановлені терміни; пов'язана з системою винагороди, оскільки мета повинна мотивувати дії виконавця в необхідному для її досягнення напрямі; сумісна з цілями окремих груп виконавців. Основна мета для комерційних організацій – максимізація прибутку. При цьому можуть формулюватися додаткові обмежуючі вимоги, наприклад забезпечення безпеки, недопущення збитку і т.п.

Розрізняють три типи організаційних цілей:

- офіційні цілі – визначають загальне призначення організації, декларуються в статуті або положенні про організацію, а також заявляються публічно керівником. Вони пояснюють необхідність організації для суспільства, мають зовнішню спрямованість і виконують важливу захисну функцію, створюючи організації відповідний імідж;
- оперативні цілі – визначають, чим насправді в поточний період займається організація, і можуть не повністю збігатися на конкретний період з офіційними цілями. Такі цілі мають внутрішню спрямованість і покликані мобілізувати ресурси організації; формою їх вираження може бути план роботи;
- операційні цілі – направляють діяльність конкретних працівників і дозволяють давати оцінку їх роботі. Вони ще конкретніші, чим оперативні, такі цілі формулюють у вигляді конкретних завдань окремим групам і виконавцям [6].

За іншою класифікацією цілі можуть бути стратегічними, перспективними, поточними, оперативними, щодо конкретної бізнесу-програми;

Цілі стають інструментом управління, коли вони визначені або сформульовані, відомі персоналу, прийняті працівниками до виконання.

Формалізація цілей має місце при формуванні критерію оцінки ефективності системи. Складність систем породила різні варіанти визначень критерію. Критерій визначають як кількісне віддзеркалення міри досягнення системою поставлених перед нею цілей. Проте в менеджменті зручніше розглядати цей термін таким чином: критерій – правило вибору переважного варіанту рішення з ряду альтернативних. Відповідно до прогнозованої ефективності можна виділити наступні варіанти рішень:

- неефективні, які не дозволяють вирішити проблему;
- раціональні, які дозволяють вирішити проблему;
- оптимальні варіанти рішення — варіанти, що дозволяють вирішити проблему щонайкраще у визначеному критерієм значенні або побудувати найкращу систему у визначеному критерієм значенні.

При порівнянні варіантів управлінських рішень у відсутність заданого критерію для багатопараметричної системи використовують інші принципи:

- принцип Парето, відповідно до якого поліпшення якості рішення (операції або системи) відбувається до тих пір, поки покращуються всі параметри ефекту;
- принцип фон Неймана-Моргенштерна, відповідно до якого хорошим рішенням вважається рішення, що має зовнішню і внутрішню стійкість параметрів ефективності. Внутрішня стійкість безлічі параметрів ефективності досягається їх незрівнянністю, зовнішня стійкість досягається у тому випадку, коли варіант, що не увійшов до безлічі хороших рішень, відповідає такому, що увійшов до складу варіанту, визнаного хорошим.

Висновки

Таким чином, процес прийняття рішень – це складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення стосується всього, що робить керівник, формулюючи цілі і домагаючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для будь-кого, хто хоче досягти успіху в мистецтві управління. Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення суттєво залежать від безлічі суб'єктивних факторів – логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначеного рівня культури керування, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни тощо. При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися не ефективними, якщо вони не можуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи. Можна стверджувати, що безліч хороших рішень – це сукупність рішень, поліпшити кожне з яких неможливо, можна лише з тих чи інших міркувань віддати перевагу одному з варіантів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: [пер. з англ. Р.А.Семків, Р.Л.Ткачук] / Д. Дерлоу – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 242 с.
2. Трояновский В.М. Разработка управленческого решения: [учебн. пособие] / В.М. Трояновский – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 208 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента [пер. с англ.] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1992. – 702 с.

4. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: [учебник для вузов] / Э.А. Смирнов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
5. Василенко А. В. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посібник] / А. В. Василенко – К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
6. Зленко А. Особливості прийняття управлінських рішень у міжнародних корпораціях /А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2009. – Вип. 13. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2009_13/Zlenko.pdf

В.Н. Семенец, Р.В. Янковой

Условия и факторы качества управленческих решений

В статье исследованы условия и факторы качества управленческих решений. Рассмотрены особенности принятия управленческих решений в условиях определенности и неопределенности, факторы управленческих решений, требования, которые предъявляются к управленческим решениям.

Ключевые слова: управленческое решение, управление, информация

V.N. Semenets, R.V. Yankovoy

Terms and factors for quality of administrative decisions

Terms and factors for quality of administrative decisions are investigational in the article. Acceptance of administrative decisions is considered in the conditions of definiteness and vagueness, factors of administrative decisions; requirements which are apply to the administrative decisions.

Keywords: administrative decision, management, information