

Одеська національна академія зв'язку ім.О.С.Попова
Науково-дослідний інститут
інфокомунікацій ОНАЗ ім.О.С.Попова

Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень

*Матеріали науково-практичного семінару
м. Львів, 23 жовтня 2015*

Львів 2015

*Друкується відповідно до розпорядження
Науково-дослідного інституту інфокомунікацій
від 15.12.2015 № 1*

Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень : матеріали наук.-практ. семінару (м. Львів, 23 жовт. 2015р.) / Наук.-досл. ін.-т інфокомунікацій. – Л. : НДІІ, 2015. – 55 с.

У збірці опубліковано наукові розвідки працівників Науково-дослідного інституту інфокомунікацій, викладачів та студентів старших курсів Львівського науково-навчально-виробничого центру Одеської національної академії зв'язку ім.О.С.Попова. На семінарі обговорено питання сучасних напрямків кадрового менеджменту, актуальних завдань його вдосконалення, шляхів врахування особистісно обумовлених характеристик персоналу, економічної ефективності прийнятих кадрових рішень та засобів оцінки та аналізу персоналу.

Матеріали викладені в авторській редакції з незначними коректорськими правками. Відповідальність за точність поданих фактів, цитат, цифр і прізвищ несуть автори.

Зміст

Дмитрик Марія Орестівна АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	4
Зеленчук Ірина Олексіївна СИСТЕМНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	9
Зелінська Лілія Романівна ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	15
Михайлів Василина Романівна ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	19
Прокопишин Мар'яна Василівна МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	21
Пронь Мар'яна Ігорівна ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	25
Радюк Іванна Юріївна ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	28
Щигель Юлія Ігорівна МОДЕЛЮВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	33
Опотяк Юрій Володимирович ЗАСОБИ ОЦІНКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СПРИЙНЯТТЯ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	37
Пархович Тетяна Степанівна ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	39
Степанюк Галина Іванівна МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ ВТРАТ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ	39
Джага Павло Михайлович РОЗРОБКА ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ НАПОВНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	40

Фірман Сергій Володимирович ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	44
Щур Арсен Вікторович ФАКТОРИ ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	46
Фем'як Степан Богданович ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	49
Височанська Оксана Михайлівна ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЧЕРЕЗ ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЇ	53

УДК 331.5

Дмитрик Марія Орестівна,
студент групи СМОЛв-41, Львівський ННВЦ

АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті розглянуті теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень, проаналізовано можливий вплив ризиків, які супроводжують цей процес на кожному з етапів, проведено оптимізацію дій керівника, в умовах ризику і невизначеності, задля мінімізації підприємницьких ризиків

Ключові слова: управління, управлінське рішення, результат, ризик, оптимізація, умови невизначеності.

Вагомий внесок у розробку у дослідження процесу прийняття управлінських рішень було внесено у працях: М.Мескона, Ф.Хедоурі, А.Шротта, В.М.Колпакова, Б.Г.Літвака, В.А.Рульєва, О.С.Віханського, А.І.Наумова, В.В.Стадника, Р.А.Фатхутдінова, В.С.Юкаєва та інших. Але й не дивлячись на значущі здобутки у вивченні цього питання, воно й надалі залишається актуальним для керівників й потребує поглибленого вивчення.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень, аналіз можливих ризиків, з якими стикається керівник на кожному з етапів прийняття рішення, пошук та оптимізація шляхів мінімізації впливу цих ризиків на процес управління.

Менеджери сучасних українських підприємств найчастіше нехтують як самою послідовністю процесу прийняття управлінських рішень, так і врахуванням у своїй діяльності факторів ризику, які супроводжують процес управління на кожному з його етапів, а це, в свою чергу, не може не відобразитися на кінцевих результатах їх діяльності.

Саме тому це питання набуває актуальності і потребує подальшого дослідження і висвітлення у науковій літературі.

Управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на процес, об'єкт чи систему для досягнення кінцевої мети [1]. Щоб досягти цієї мети і здійснити сам процес управління, потрібно скористатися певним інструментом, цей інструмент і є управлінське рішення. Потрібно зазначити, що думки багатьох вчених щодо цього поняття досить різноманітні.

Ці твердження досить схожі, бо на думку всіх вчених управлінське рішення це результат, який виник після аналізу керівником усіх факторів впливу на систему менеджменту та вибору з альтернативних варіантів рішень, які були сформовані ним в результаті аналізу. Також

слід зазначити, що в процесі управління, здійснюваного за допомогою управлінського рішення, завжди є суб'єкт, який здійснює дію, та об'єкт, на який спрямований вплив задля досягнення певних цілей.

Діяльність будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності має Найбільш типові рішення, що приймаються менеджерами фірм, можна класифікувати наступним чином:

- ситуаційні, рутинні, відомчі рішення;
- рішення середньої складності (поточні уточнення в галузі діяльності, рішення під стресом та при нестачі часу, рішення у виключних ситуаціях);
- інноваційні та визначні рішення [5]. Зазвичай виділяють організаційні та управлінські рішення. Організаційне рішення це вибір, який робить підприємець для виконання зобов'язань пов'язаних з становищем організації, для того, щоб досягти мету, що стоїть перед нею [8].

Управлінське рішення є більш ширшим поняттям. Отже, управлінське рішення – процес, що складається з трьох стадій: підготовки рішення, прийняття рішення та реалізації рішення.

Стадія підготовки рішення передбачає:

- 1) отримання даних: в результаті спостереження за зовнішнім середовищем, збору інформації;
- 2) фільтрацію даних стосовно кожного окремого процесу прийняття рішення або класу; менеджер звичайно використовує три види фільтрів: відсікання недостовірних даних, агрегація даних, типологічна вибірка; потім задаються класифікаційні ознаки у відповідності з цільовою орієнтацією в даному процесі прийняття рішення;
- 3) структурування даних забезпечують постановку задачі для прийняття рішення; звичайно, знання та досвід менеджера допомагають виділити фактори, визначити їх значимість, ступінь можливого змінення та впливу на них;
- 4) формування альтернатив рішення.

На другому етапі – прийняття рішення – можна означити наступні дії менеджера:

- 1) визначення множини бажаних альтернатив із множини можливих результатів;
- 2) виявлення переваг або формування критеріїв вибору альтернатив;
- 3) вибір найкращої альтернативи, тобто прийняття рішення.

Заключна стадія – реалізація рішення – передбачає:

- 1) перевірку та оцінку прийнятого рішення;
- 2) формулювання директив виконавцям (виконавчому блоку).

Ці ризики виникають у багатьох сферах діяльності підприємства, але найчастіше там де воно найбільш вразливо. Тобто, в цей момент виникає поняття підприємницького ризику, який може бути пов'язаний з особистістю керівника, з господарською діяльністю підприємства та з браком інформації про стан зовнішнього середовища. Найбільш ваговою з цих можливих причин виникнення ризику є брак інформації, так як неврахування саме цього фактору з великою вірогідністю може привести до фінансових втрат підприємства, через, наприклад, погану комунікацію з партнерами, проблеми з регулюючим органами держави чи діяльність конкурентів.

Ризик є невід'ємною складовою процесу формування та прийняття управлінських рішень, що несе в собі чинники невизначеності фінансово-господарської діяльності та наслідки її реалізації. Аналіз теоретико-методологічних підходів виявив існуючі відмінності у поглядах вчених щодо формування єдиного визначення категорії ризику, основними серед яких є різниця у сприйнятті негативних та позитивних наслідків ризикових ситуацій. Основними класифікаційними ознаками ризиків можна вважати характеристики ситуацій невизначеності, пов'язані з різними структурними рівнями процесу прийняття управлінських рішень та вимірюванням економічних вигод і втрат.

Окремий випадок дефіциту інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення, є умови невизначеності. Виникнення цих умов обумовлено неможливістю оцінити вірогідність досягнення поставлених цілей, бо на об'єкт управління впливають нові та більш складні фактори, дію яких складно оцінити. В таких випадках прогнозування і моделювання динаміки розвитку майбутньої ситуації, оцінка всіх можливих ризиків стає першочерговим завданням менеджера, так як ціна ризику значно зростає, а кінцевий результат залежить саме від повноти врахування всіх факторів.

Незалежно від причин виникнення підприємницького ризику, він супроводжує керівника протягом всіх етапів прийняття управлінського рішення, і дії, які керівник виконує під час проходження через певний етап, мають бути оптимізовані задля мінімізації впливу цих ризиків.

В умовах невизначеності процес прийняття управлінського рішення дещо ускладнюється через неможливість використання таких же методів прогнозування ситуації, що і в ситуації з достатньою кількістю інформації. В даному випадку для прийняття оптимального рішення і мінімізації впливу ситуації невизначеності на кінцевий результат, слід застосовувати кількісні та якісні методи вибору серед альтернатив. До кількісних методів слід віднести так звану «теорію корисності», яка базується на визначенні вірогідності отримання таких результатів, котрі можливо формально позначити як позитивні.

Прикладом якісного методу є застосування теореми Байєса, яка заснована на знаннях, досвіті та інтуїції менеджера.

Головним завданням управління у даному випадку є координація дій, що забезпечить найбільш ефективну реалізацію рішення. Тобто, визначна роль віддається системі управління.

Висновки. Підводячи підсумок, зазначимо, що в статті розглянуті теоретичні засади процесу прийняття управлінського рішення. Була проведена систематизація підходів до прийняття управлінських рішень в умовах ризиків та ситуації невизначеності. Були показані шляхи оптимізації процесу прийняття рішення, за допомогою дій керівника, які мінімізують виникнення можливих підприємницьких ризиків.

Література.

1. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000 – Т. 3 – 952 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения / Р. А. Фатхутдинов. — [5-е изд., перераб. и доп.]— М.: ИНФРА- М, 2002. — 314 с.
3. В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. Менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
4. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М.Колпаков.— [2-е изд., перераб. и доп.]— К.: МАУП, 2004. — 504 с.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
6. Стадник В.В. Менеджмент / В.В. Стадник, М.А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003.— 464 с.
7. Юкаева В.С. Управленческие решения / В. С. Юкаева.— М.: Издательский дом «Дашков и К», 2009.— 324 с.
8. Подольчак Н.Ю. Планування економічних ризиків машинобудівних підприємств / Н.Ю. Подольчак, О.Р. Беднарська // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №8(122). – С. 219-229.

Одержано 17.10.2015

УДК 331.1

Зеленчук Ірина Олексіївна,
студент групи СМОЛВ-51, Львівський ННВЦ

СИСТЕМНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** У статті визначено, які підходи та системи, впливають на прийом управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управлінське рішення, класифікація, системний підхід, ситуаційний підхід.*

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації й оцінки. Найбільш поширені способи класифікації мають такі ознаки:

- 1) функціонально-управлінський зміст;
- 2) функціональна спрямованість;
- 3) рівень ієрархії систем управління;
- 4) суб'єктність організації;
- 5) часовий діапазон;
- 6) причина виникнення;
- 7) метод розробки;
- 8) ступінь оригінальності;
- 9) психологічні особливості суб'єкта управління;
- 10) рівень директивності.

За функціонально-управлінським змістом рішення бувають:

- а) планові;
- б) організаційні;
- в) контролюючі;
- г) прогноуючі.

За функціональною спрямованістю виділяють рішення: а) економічні;

- б) організаційні;
- в) технологічні;
- г) технічні;
- д) екологічні тощо.

За рівнями ієрархії систем управління виділяють рішення:

- а) на макрорівні;
- б) на мікрорівні.

За суб'єктивністю організації виокремлюють такі управлінські рішення:

- а) одноособові;

б) колективні.

За часовим діапазоном можна виділити такі управлінські рішення:

а) оперативні (реалізуються за короткий період):

б) тактичні (реалізуються приблизно протягом року):

в) стратегічні (реалізуються протягом декількох років).

За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на такі:

а) ситуаційні (пов'язані з характером обставин, що виникли):

б) ієрархічні (пов'язані з розпорядженнями вищих органів):

в) програмні (пов'язані з реалізацією певної програми):

г) ініціативні (пов'язані з проявом ініціативи).

За методами розробки управлінські рішення бувають:

а) формалізованими (формалізація процесів, термінів, подій, ресурсів):

б) неформалізованими (експертні оцінки, розробка сценаріїв, ситуаційні моделі тощо).

За ступенем оригінальності виділяють управлінські рішення:

а) рутинні ("типові");

б) відносно творчі (модифіковані "типові");

в) унікальні (інноваційні).

За психологічними особливостями суб'єкта управління можна виділити рішення:

а) врівноважені (приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів):

б) імпульсивні ("швидкі" рішення, значне місце має емоційна складова):

в) інертні ("прості" рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність):

г) ризиковані (приймаються без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без наявності достатньо обґрунтованого прогнозу):

д) обережні (орієнтовані на мінімальний ризик, досить часто малоефективні).

За рівнем директивності управлінські рішення поділяють на:

а) тверді (чітко задають подальший шлях їх утілення);

б) спрямувальні (задають визначальний напрямок розвитку системи);

в) гнучкі (залежать від умов функціонування й розвитку системи);

г) нормативні (задають параметри здійснення процесів у системі).

Класифікація управлінських рішень за різними ознаками надає можливість системно подати всю проблематику таких рішень, краще побачити специфіку управлінської діяльності в певній організації, на певних її рівнях.

Ефективність і якість управлінського рішення визначається, насамперед, обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів. Аналіз теорії та практики управління дозволяє виявити необхідність і можливість застосування багатьох наукових підходів, найбільш поширеними з яких є системний та ситуаційний.

Системний підхід - це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, котрий базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їх розвитку, показників та стандартів роботи.

Системний підхід передбачає визначення основних елементів в організації та необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є.

Основне завдання при системному підході - виявлення й вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

У дослідженні систем використовують такі основні поняття:

- система (підсистема) - сукупність елементів і зв'язків між ними;
- елемент - найпростіша частина системи, що виконує специфічну функцію;
- зв'язок - з'єднання між елементами, яке впливає на поведінку окремих елементів і системи в цілому;
- ієрархія системи - це розташування її підсистем або елементів за певним порядком від вищого до нижчого.

Системний аналіз передбачає аналітичну розробку елементів системи і дотримання основних принципів:

- виявлення та чітке формування конкретної кінцевої мети;
- розгляд проблеми як цілісної єдиної системи з аналізом наслідків і взаємозв'язків кожного окремого рішення;
- виявлення та аналіз можливих альтернатив досягнення мети;
- конкретизація цілей окремих підрозділів (підсистем), які не повинні вступати в конфлікт з метою всієї організації (системи);
- виявлення в системі різноякісних зв'язків та їх взаємодій із засобами досягнення, зовнішнім середовищем і потребами в ресурсах;
- розгляд системи з позицій "чорного ящика" тощо.

Системний підхід потребує різнобічний аналіз об'єкта, але при цьому можуть бути виділені три основні етапи системного аналізу:

1. Вивчення ступеня організованості об'єкта як складної системи (морфологічний опис системи). На цьому етапі проводиться: аналіз

проблеми (з'ясовується склад, властивості, зв'язки елементів та їх розвиток у часі): визначення системи (формулювання завдань, визначення об'єкта й елементів дослідження): аналіз структури системи.

2. Вивчення законів внутрішнього й зовнішнього функціонування (функціональний та інформаційний описи). Об'єкт розглядається як елемент (підсистема) більш великої та складної системи, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. При цьому здійснюється: формулювання загальної мети і стратегії системи, визначення цілей підсистем, виявлення та оцінка ресурсів, зв'язків зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Вивчення походження і шляхів розвитку об'єкта, перспектив його подальшого існування (генетико-прогностичний опис). На цьому етапі здійснюється: аналіз і прогноз розвитку системи, оцінка цілей, розробка та аналіз варіантів досягнення цілей системи, реалізація кращих варіантів із подальшим виявленням недоліків та проектуванням заходів удосконалення системи.

Спільним для всіх методик системного аналізу є формування варіантів розв'язання задачі та вибір кращого з них. На кожній стадії дослідження, від інтуїтивної постановки проблеми до

вибору оптимальних рішень за допомогою математичних та інших методів, використовуються різноманітні наукові методи й прийоми залежно від складності виконуваних завдань.

Цінність системного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді питання про прийняття рішень. Відповідно до системного аналізу виділяють три типи проблем.

1. Добре структуровані проблеми - кількісно виражені, піддаються математичній формалізації та вирішуються з використанням формальних методів (методи математичного моделювання, теорія масового обслуговування, імітаційне моделювання тощо).

2. Неструктуровані проблеми - такі, ознаки і характеристики яких описано якісно, при цьому кількісні залежності між ними невідомі або їх складно виявити. Ці проблеми розв'язуються за допомогою неформальних процедур - евристичних методів, методу побудови сценаріїв тощо.

3. Слабоструктуровані проблеми - змішані, містять якісні та кількісні показники, причому якісні категорії домінують. Для їх розв'язання застосовують системний аналіз, теорію ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування) тощо.

Ситуаційний підхід один з найбільш перспективних у сучасному управлінні. З одного боку, ситуаційний аналіз належить до найбільш розроблених інструментів послідовного, комплексного аналізу ситуацій прийняття важливих управлінських рішень. З іншого - дозволяє виявити

основні тенденції та впливи на динаміку розвитку ситуації. Ситуаційний підхід дозволяє менеджеру приймати рішення, ґрунтуючись на аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни, а не виходячи з традиційного принципу спроб і помилок. Це робить підхід більш ефективним і дозволяє часто уникати значних втрат ресурсів та часу. В основу ситуаційного підходу покладено ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз - це комплексні технології підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення, які базуються на аналізі окремо взятої управлінської ситуації. Крім того, технології ситуаційного аналізу дозволяють не тільки обґрунтовано приймати довгострокові управлінські рішення, але й корегувати стратегічні цілі організації. Ситуаційний аналіз передбачає, що, хоча в діяльності організацій є багато чого спільного, кожна ситуація індивідуальна й управлінське рішення необхідно приймати конкретно для ситуації та для об'єкта управління в цей момент.

Методологія ситуаційного підходу виходить із того, що менеджер повинен:

- оволодіти засобами професійного управління (розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, методів планування й контролю, кількісних методів прийняття рішень) і сучасними технологіями ситуаційного аналізу;
- передбачати можливі наслідки прийнятих рішень - як позитивні, так і негативні від застосування певної методики або концепції;
- правильно інтерпретувати ситуацію з виділенням найбільш важливих факторів і оцінкою наслідків їх змін;
- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями для досягнення мети найбільш ефективним шляхом;
- приймати ефективне рішення.

Центральна роль у ситуаційному підході належить визначенню ситуаційних змінних (факторів), які мають суттєвий вплив на розвиток ситуації. Основні змінні, які потребують уваги управлінців, - це мета, структура, завдання, технологія та люди.

Мета. Організацію можна розглядати як засіб досягнення мети, який дозволяє виконувати колективно те, чого неможливо досягти лише індивідуальними зусиллями. Цілі є конкретними бажаними результатами, яких прагне досягти організація. Цілі підрозділів у різних організацій, що виконують схожу діяльність, будуть ближчими між собою, ніж цілі підрозділів в організаціях, що провадять різні види діяльності. Наприклад, цілі підрозділу маркетингу в компанії "Sony" будуть ближчими до цілей того ж підрозділу компанії "Procter & Gamble", ніж до цілей виробничого підрозділу самої компанії "Sony".

Структура. Структура організації - це логічні взаємовідносини рівнів управління й підрозділів, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

Завдання. Завдання - це робота або частина роботи, що має бути виконана встановленим способом у певні терміни. Завдання видаються працівникам, які функціонально відповідальні за певні процеси.

Технологія. Технологію визначають як засіб, що використовується для перетворення ресурсів на новий товар. Це важливий компонент для багатьох компаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Люди. Виділяють три основних аспекти людського фактора в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Використання ситуаційного підходу базується на альтернативності досягнення однакових цілей, що має враховуватися в розробці управлінського рішення.

ВИСНОВКИ

1. Під прийняттям управлінських рішень розуміють процес розробки та вибору управлінського рішення, яке є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення - забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації. Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

2. Управлінське рішення можна розглядати з погляду економічного, організаційного, правового, технологічного та соціального змісту. Управлінське рішення має відповідати певним вимогам: наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність прийняття, комплексність, гнучкість.

3. В основі будь-якого управлінського рішення лежить проблемна ситуація, котра потребує прийняття рішення щодо переведення об'єкта управління з проблемного стану в такий, котрий більше відповідатиме завданням управління. Сукупність відомостей, які характеризують проблему, - це інформаційна модель проблемної ситуації.

4. У класифікації управлінських рішень використовують такі найбільш поширені ознаки: функціонально-управлінський зміст; функціональна спрямованість; рівень ієрархії систем управління; суб'єктність організації; часовий діапазон; причина виникнення; метод розробки; ступінь унікальності; психологічні особливості суб'єкта управління; рівень директивності.

5. Основними етапами розробки і прийняття управлінського рішення є виявлення й аналіз проблеми (діагностика), формування

цілей, визначення альтернатив (генерація ідей), попередній вибір кращої альтернативи, вивчення та оцінка альтернатив, експериментальна перевірка альтернатив, вибір найкращого варіанта рішення.

6. Основне завдання в системному підході - це виявлення та вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) вірогідного об'єкта управління. Обов'язкова умова - чітке формулювання цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх виконання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів. Цінність системного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді проблем прийняття рішень, які поділяють на типи: добре структуровані, слабоструктуровані та неструктуровані.

7. Ситуаційний підхід дає змогу пов'язати прийоми і концепції управління з деякими конкретними ситуаціями для того, щоб досягти мети організації найбільш ефективно. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями і всередині самих організацій та базується на альтернативності досягнення однієї й тієї ж мети. Основними змінними в ситуаційному підході до прийняття рішення є мета, структура, завдання, технологія і люди.

Одержано 18.10.2015

УДК 331.1

Зелінська Лілія Романівна,
студент групи СМОЛВ-41, Львівський ННВЦ

ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У правлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить більш формалізований характер, ніж це трапляється в житті. Відмінними рисами прийняття рішень в організації є наступні: свідомо і цілеспрямована діяльність, здійснювана людиною: поведінка, заснована на фактах і ціннісних орієнтирах. Результатом роботи менеджера є управлінське рішення. Від того, яке буде це рішення, залежить уся діяльність організації, залежить і те, чи буде досягнута поставлена мета чи ні.

Ключові слова: управлінське рішення, прийняття рішень, менеджер, діяльність організації.

Ми менеджера здійснюємо управлінський вплив на виробничі, економічні і соціальні функції організації шляхом підготовки, прийняття, організації контролю за виконанням управлінських рішень.

Можна сказати, що рішення менеджера — це форма управлінського цілеспрямованого впливу на процеси, які проходять в організації. Вплив може здійснюватися шляхом регулювання процесів для підтримки їх у заданих параметрах та ліквідації або усунення виникаючих відхилень від встановлених меж за найважливішими показниками (критеріями). Іноді виникає необхідність переорієнтації виробництва, зміна його структури, спеціалізації, обсягів, порядку взаємодії учасників виробничого процесу, темпу і ритму роботи виконавців та ін. У цьому випадку управлінський вплив буде носити реорганізаційний характер, який принципово змінює умови виробничої діяльності колективу організації або його окремих підрозділів; за своїм змістом є директивним, тобто обов'язковим для виконання у виробничій системі підприємства або об'єднання. Безпосередньою формою такого впливу менеджера на виробництво є управлінське рішення.

Управлінське рішення приймається менеджером або колективним органом управління для цілеспрямованого впливу на працівників, які виконують управлінські або виконавчі функції у межах визначених для них службових обов'язків.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від нас високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Етапи раціонального вирішення проблем

Ми розглядаємо процес розв'язання проблеми, який відбувається у п'ять етапів (плюс запровадження та зворотний зв'язок), хоча фактична їх кількість визначається власне проблемою.

1. Діагностика проблеми. Є два способи вирішення проблеми. Згідно з першим, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі недосяжні. Однак часто керівники розглядають як проблему тільки ситуації, в яких щось мало б статися, але не сталося. Проблемою вважають також потенційну можливість. Наприклад, активний пошук способів підвищення ефективності певного підрозділу, навіть якщо справи йдуть добре, буде застерігаючим управлінням. У цьому разі ви усвідомите проблему, коли зрозумієте: щось можна зробити або для покращання перебігу справ, або для вигоди з наданої можливості.

Перший етап у діагностуванні кожної проблеми полягає в усвідомленні та визначенні труднощів або наявних можливостей. Виявлення таких ознак допомагає визначити проблему загалом. З метою з'ясування причин виникнення проблеми слід зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів. Важливо усвідомити відмінності між ревалентною та недоречною інформацією й уміти відокремити їх.

Ревалентна інформація — дані, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини, мети та періоду часу; це основа для рішення, тому варто добиватися максимальної її точності та відповідності до проблеми.

2 Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення.

Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він має усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Багато з можливих вирішень проблеми організації не будуть реалістичними, оскільки в керівника або організації недостатньо ресурсів для реалізації прийнятих рішень. Окрім того, причиною проблеми можуть бути сили, розміщені за межами організації (наприклад, закони, які керівник не в змозі змінити). Обмеження зменшують можливості в прийнятті рішень. Щоб перейти до наступного етапу процесу, керівник має визначити сутність обмежень і тільки після цього виявляти альтернативи. Деякими загальними обмеженнями є: неадекватність засобів; недостатня чисельність працівників, котрі мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або занадто дорога; гостра конкуренція; закони й етичні міркування; зменшення повноважень. Керівникові також потрібно встановити стандарти, за якими мають оцінюватися альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називають критеріями прийняття рішень; вони є рекомендаціями з оцінювання рішень.

3 Визначення альтернатив. На цьому етапі бажано виявити всі можливі дії, які б усунули причини проблеми і, отже, дати змогу організації досягти своїх цілей.

4. Оцінка альтернатив. Під час оцінювання рішень керівник визначає позитивні аспекти і недоліки кожного з них та можливі загальні наслідки. З метою зіставлення рішень варто мати у своєму розпорядженні стандарти, стосовно яких з'ясовують імовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи та які визначаються на другому етапі. Важливим у процесі оцінювання є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів.

5. Вибір альтернативи. Керівник лише обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Процес розв'язання проблеми не закінчується вибором альтернативи. Реалізація. Простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації. З метою вирішення проблеми або отримання вигоди з наявних можливостей рішення має бути реалізованим.

Зворотний зв'язок. На цьому етапі визначаються й оцінюються наслідки рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник мав отримати. Зворотний зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові скорегувати його, доки організації ще не завдали значного збитку. Керівництво оцінює рішення насамперед за допомогою функції контролю.

Висновок. Управлінське рішення є найважливішим мобілізуючим елементом у функціонуванні системи управління організацією.

У період переходу підприємств на ринкові відносини, коли розширюються права менеджерів і підвищується відповідальність за рівень господарювання у конкурентному середовищі, значення управлінських рішень зростає. Таким чином, управлінське рішення є результатом попередньо продуманої цілі і засобів її досягнення.

Основна складність проблеми управлінського рішення полягає у тому, щоб знати найбільш ефективний варіант рішення.

Приймаючи рішення, менеджер по суті відповідає на такі питання:

- 1) що треба вирішити;
- 2) яке повинно бути рішення;
- 3) коли потрібно приймати рішення;
- 4) хто і як повинен приймати участь у ньому;
- 5) хто повинен виконувати рішення;

6) кого і коли треба інформувати про прийняте рішення та його виконання.

Розробляючи те чи інше рішення, менеджер обов'язково повинен відповісти собі на запитання:

- Для чого потрібне рішення?
- Які зміни дасть це рішення?
- Яка основна ціль рішення?

Він повинен виразно уявляти собі строки і умови виконання прийнятих заходів, можливі негативні наслідки від їх здійснення, враховувати аргументи осіб, які пропонують те чи інше рішення.

Література.

1. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ Ніна Єсінова,. - К.: Кондор, 2004. - 429 с.
2. Виноградський М. Організація праці менеджера: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Алла Ви-ноградська, Олена Шканова; Київ. економ. ін-т менеджм.. - К.: Кондор, 2002. - 516 с.
3. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник/ Олена Грішнова,. - К.: Знання, 2004. - 535 с.
4. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ В. М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін; Мін-во освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 255 с.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ А. В. Мерзляк, Є. П. Михайлов , М. Х. Корецький та ін.; М-во освіти і науки України, ГУ "ЗІДМУ". - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 235 с.
6. Завіновська Г. Економіка праці: Навчальний посібник/ Галина Завіновська ; М-во освіти України. КНЕУ. - К.: КНЕУ, 2003. - 298 с.
7. Калина А. Економіка праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Алла Калина; МАУП. - Київ, 2004. - 268 с.
8. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ М.Б. Махсма,. - К.: Атіка, 2005. - 303 с.

Одержано 21.10.2015

УДК 330.1

Михайлів Василина Романівна,
студент групи СМОЛВ-41, Львівський ННВЦ

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті розглянуто питання правильного прийняття управлінських та специфічних підходів до їх розробки, реалізації оцінки.

Ключові слова: управлінські рішення, ефективність управлінських рішень, реалізації управлінських рішень.

Як наголошується в [1] кожна організація визначає певні цілі своєї діяльності, їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, котрі якісно розробляються та поступово реалізуються в рамках цієї організації. Діяльність організації, менеджери визначають цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення - результат вибору органом управління способу дій, націлених на розв'язання певної проблеми управління. За словами Петруні Ю.Є. основна мета управлінського рішення - забезпечити координуючий вплив на систему управління для досягнення цілей організації. Прийняття рішень - складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення - це головний продукт праці менеджера.

Автор вказує що, поняття "управлінське рішення" треба відрізнити від "рішення" взагалі. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень: у виробництві, сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо, але не всі вони управлінські. В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін "проблема" в перекладі з грецької мови означає "завдання", "питання". Можна сказати, що 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.

Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації.

Виділяють два типи проблем.

Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи.

Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений).

Розв'язуючи проблему, слід звертати увагу на зміст управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо.

Висновок. Під прийняттям управлінських рішень розуміють процес розробки та вибору управлінського рішення, яке є результатом вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення - забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення

цілей організації. Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

Література.

1. Петруня Ю.Є. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / Петруня Ю.Є. - К. : ЦУЛ, 2003. - 420 с.

Одержано 21.10.2015

УДК 331.1

Прокопишин Мар'яна Василівна,
студент групи СМОЛв-41, Львівський ННВЦ

МОДЕЛІ І МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

***Анотація.** Досліджено моделі і методи прийняття управлінських рішень. Розглянуто підходи до визначення понять та сутності управлінського рішення.*

***Ключові слова:** управління, управлінські рішення, ефективність реалізації управлінських рішень, складові механізму реалізації управлінських рішень.*

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, є складовою будь-якої управлінської діяльності. Тому в необхідності прийняття рішень — складних і простих, важливих і другорядних — полягає суть процесу управління.

Прийняття управлінського рішення — це спрямований на досягнення поставленої мети вольовий вплив суб'єкта управління на його об'єкт.

Відповідно до часового періоду і залежно від конкретних термінів реалізації рішення бувають довгостроковими (більше п'яти років), середньостроковими (від одного до п'яти років) та короткостроковими (до одного року). Довгострокові рішення звичайно мають прогностичний характер, оскільки базуються на баченні майбутнього з урахуванням умов і потреб сьогодення, які не залишаються незмінними.

Середньострокові рішення відображаються у детальних планах і програмах, обов'язкових до виконання, згідно з якими здійснюються конкретні заходи їх реалізації.

Короткострокові рішення відображаються не тільки і не стільки у планах, скільки в усних та письмових наказах і розпорядженнях. Отже, чим більший строк, на який приймається рішення, тим імовірніша його реалізація, і навпаки [1].

За мірою обов'язковості виконання рішення поділяються на директивні, рекомендує та орієнтуючі. Директивні звичайно

приймають вищі органи управління щодо нижчих за умов стабільної ситуації, з приводу найважливіших проблем. Вони обов'язкові до виконання і розраховані на безумовно очікуваний результат. Рекомендуючі рішення опрацьовуються на різних нарадах — у комітетах або комісіях, їх виконання бажане, але не обов'язкове.

За змістом рішення можна поділити на технічні, економічні та соціальні. Технічні рішення стосуються використання того чи іншого устаткування, технологій, прийомів роботи. Об'єктом економічних рішень стають витрати, що їх несе фірма, і ті результати, які вона може при цьому одержати. Соціальні рішення приймаються щодо персоналу фірми, його становища, умов праці, пільг.

Опрацювання і прийняття рішень являє собою творчий процес, що має кілька стадій або етапів, основними з яких є підготовка рішень, прийняття рішень та реалізація рішень.

Перший етап — підготовка рішення — це аналіз ситуації, в якій перебуває фірма, включаючи пошук, збирання і опрацювання інформації, а також виявлення і формування проблеми, що потребує вирішення.

На стадії прийняття рішення опрацьовуються та оцінюються альтернативні рішення і напрями дій, що провадяться на основі багатоваріантних розрахунків; виробляються критерії вибору оптимального рішення; обирається і приймається кінцеве найкраще рішення.

На стадії реалізації рішення застосовуються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавця, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться корективи і дається оцінка результату виконання рішення.

Прийняті управлінські рішення повинні відповідати певним вимогам, а саме: науковість, цілеспрямованість, якісна і кількісна відповідність, правомірність, активне використання правових засобів управління, оптимальність, своєчасність, комплексність, посилення стимулюючої та виховної функцій, гнучкість, повнота оформлення [2].

Аналітичні методи. Вони характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задач прийняття рішень та їх результатами.

Статистичні методи. Їх характерною рисою є врахування випадкових впливів та відхилень. Ці методи дозволяють отримувати з накопичуваної інформації, яка здається хаотичною, основні тенденції та закономірності. Ця група охоплює методи теорії ймовірностей та математичної статистики. Найбільш широко використовуються такі методи, як кореляційний аналіз, факторний аналіз, дисперсійний аналіз, методи статистичного контролю якості та надійності продукції.

Методи математичного програмування. Застосовуються при рішенні умовних екстремальних задач з багатьма змінними.

Теоретико-ігрові методи та методи статистичних рішень. Теорія статистичних рішень використовується, коли невизначеність ситуації викликана об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер. Метод теорії ігор використовується в тих випадках, коли невизначеність ситуації викликана свідомими діями розумного противника.

До загального огляду методів обґрунтування управлінських рішень я хотіла би додати, що використання цих методів ще може залежати від технології, яку застосовує ОПР при прийнятті рішень. На мою думку, якщо рішення приймається за раціональною технологією або процесом (див. рис. 1), то тоді використання вищеназаних методів буде доцільним. Навпаки, якщо при прийнятті рішення використовується інтуїтивна технологія (реєстрація змін - селекція рішень, що містяться в пам'яті суб'єкта управління - прийняття рішення) з точки зору поведінкової моделі або менеджер використовує ірраціональну модель, то ці методи навряд чи знайдуть своє місце.

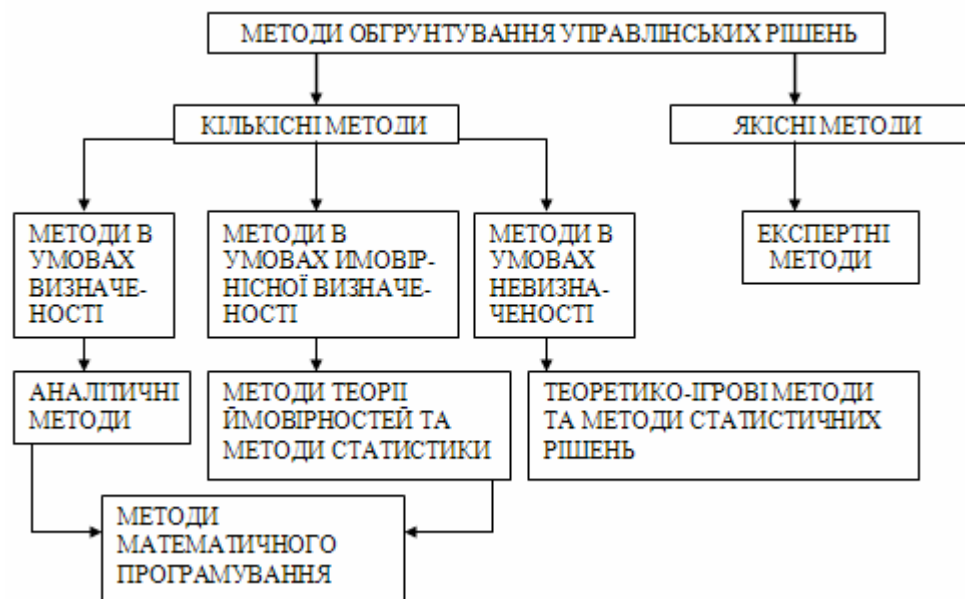


Рисунок 1.

Для кращого розуміння термінології слід вказати різницю понять моделі та методу прийняття рішень. Модель – це все те, що образно представляє якийсь об'єкт чи процес і використовується для аналізу або вивчення цього об'єкту чи процесу. Що стосується поняття терміну “метод”, то це всі ті дії, які при вивченні моделі застосовує людина для досягнення якогось результату [3].

В загальновідомому підручнику “Основи менеджменту” автори дають наступну класифікацію моделей прийняття управлінських рішень:

- Фізична модель;
- Аналогова модель;
- Математична модель.

По Мескону фізична модель представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного описання об’єкту або системи. Автомільні та авіаційні підприємства завжди виготовляють фізичні зменшені копії нових засобів пересування. Будучи точною копією, модель повинна поводити себе аналогічно автомобілю чи літаку, що виготовляється, але при цьому коштує вона значно менше. .

Аналогова модель представляє об’єкт, що досліджується аналогом, який поводить себе як реальний об’єкт, але не виглядає як такий. Приклад аналогової моделі – організаційна схема. Вибудовуючи її, керівництво в стані легко уявити собі ланцюги проходження команд і формальну залежність між індивідами та діяльністю. Така аналогова модель звичайно більш простий і ефективний спосіб сприйняття і прояву складних взаємозв’язків структури великої організації, ніж, припустимо, складання переліку взаємозв’язків всіх робітників. Інший приклад аналогової моделі – графік, що показує залежність, між кількістю виробленої фарби та витратами з розрахунку на 1 галон) (див. рис. 2) [4].

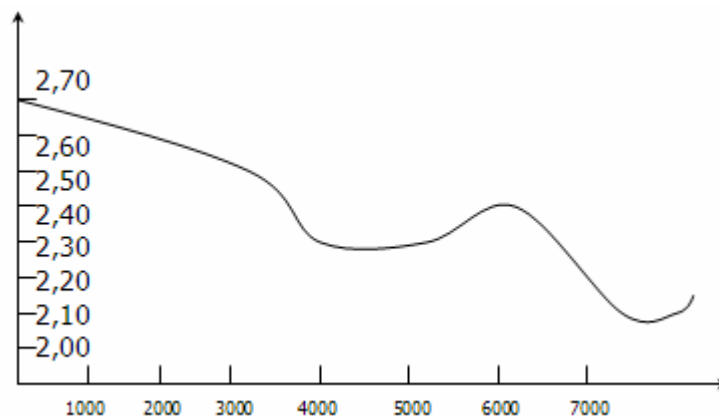


Рисунок 2.

Прийняття рішень є найважливішою справою в роботі менеджера. Тому вчитися приймати рішення потрібно ще в процесі навчання, а не тоді, коли від керівника вже залежить доля підприємства. Тому зараз можна вчитися не тільки на власних помилках, але і на досвіді інших людей і організацій. Приймаючи рішення, потрібно усвідомлювати, що керівник розпоряджається не тільки своєю долею, але і долями працюючих на нього людей.

Література.

1. Беспалов Б.А. Наука и искусство принятия управленческих решений.-К.: Вища школа, 1985.
2. Войнаренко М. Діалоговий алгоритм розв'язання задачі вибору оптимальних варіантів розвитку підприємства// Економіка України-1995.-№6.-с.85-88.
3. Конспект лекцій з курсу "Теорія управління, прочитаних канд. екон. наук, доц. Соболев С.М. студентам 2 курсу спец. 6201 денної форми навчання, 1999 р.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: Дело, 1998.

Одержано 21.10.2015

УДК 331.1

Пронь Мар'яна Ігорівна,
студент групи СМОЛВ-41, Львівський ННВЦ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** Досліджено теоретичні засади прийняття управлінських рішень. Розглянуто підходи до визначення понять та сутності управлінського рішення.*

***Ключові слова:** управління, управлінські рішення, ефективність реалізації управлінських рішень, складові механізму реалізації управлінських рішень.*

Проблеми підготовки та прийняття управлінських рішень досліджувалися різними авторами, серед яких слід виділити І. Ансоффа, М. Альберта, М.А. Бессонову, Ю.В. Вертакову, М.Ф. Гончара, В.В. Конопльова, М. Мескона, Ю.К. Прохорова, Е.А. Трахтенгерца, В.А. Фатхутдинова, В.В. Фролова, Ф. Хедоури, А.В. Шегду та ін. Авторами досліджено сутність, принципи та місце процесу прийняття управлінських рішень, склад та зміст етапів раціонального прийняття рішень тощо [1, 3, 5, 6, 8]. Однак при цьому недостатньо уваги приділяється механізму реалізації управлінських рішень, сутності етапів їх реалізації, проблемам, що перешкоджають виконанню прийнятих рішень, та оцінці впливу ефективно впроваджених рішень на діяльність підприємства. Потребує доопрацювання питання методичної та інших складових, що забезпечують реалізацію прийнятих управлінських рішень.

Метою даної статті є узагальнення понять «управлінське рішення», розгляд теоретичних підходів та технології прийняття управлінського рішення.

Суть управління полягає в активному впливі на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів праці, підтримці стану упорядкованості та динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем.

Управління – одна із форм виробничих відносин. Вона віддзеркалює причинно-наслідковий зв'язок і залежності, які виникають у процесі здійснення суспільного виробництва. Оскільки об'єктом відносин управління є трудова діяльність людей, то управлінські відносини є перш за все економічними відносинами [2].

Складовими теорії управління є ідеї, теорії систем, інформації, комунікації, теорії рішень, організації та ін. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції і являє собою складний і систематизований процес, який починається з формулювання проблеми і закінчується здійсненням дій, які вирішують цю проблему [9].

На думку деяких науковців суть управління – це розробка, прийняття і реалізація управлінського рішення. Роль прийняття управлінського рішення у процесі управління надто важлива і тому необхідно приділяти достатньо уваги технології прийняття управлінського рішення. Дана технологія має такі складові [5]:

1. Підготовка управлінського рішення:

- інформація про ситуацію прийняття рішення;
- визначення цілей, для досягнення яких приймається управлінське рішення;
- розробка прогнозу розвитку управлінської ситуації.

2. Процедура прийняття управлінського рішення:

- відбір основних варіантів управлінського впливу;
- експертна оцінка основних варіантів управлінського впливу.

3. Реалізація управлінського рішення:

- прийняття рішення;
- аналіз результатів розвитку ситуації після управлінського впливу.

Отже, прийняття управлінських рішень постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності та спрямовані на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей [2].

Успішна реалізація управлінських рішень передбачає дотримання таких вимог.

1. Ефективність організації виконання рішень обумовлена раціональним використанням ресурсів для досягнення результатів.

2. Економічність визначається найменшими витратами на реалізацію рішення.

3. Ініціативність відповідального за найшвидше виконання рішення з найменшими витратами часу.

4. Зацікавленість керівників та виконавців у досягненні поставлених завдань через мотивацію та стимулювання працівників.

5. Конкретність характеризується чіткою та однозначною постановкою завдання та шляхів і строків реалізації рішення.

6. Командна робота дозволяє оперативно виконувати ті рішення, реалізація яких пов'язана з діяльністю декількох працівників.

7. Науковий підхід до виконання поставлених завдань [4].

Уміння керівництва організації правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначити 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 [1].

Забезпечення конкретності й оперативності. Невідкладні питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвого паперового марнування, реально, з урахуванням всіх найважливіших факторів, твердо, у живому зв'язку з колективом на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами [7].

Керівництво покликане створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думками, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом тощо [3].

З множини питань, що підлягають рішенню, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне вирішення проблеми. Уміння вибрати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівництво, видаючи і приймаючи рішення, повинно оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові [8].

Висновки: Вищевикладене дає підставу зробити висновок, що управлінське рішення має складну недостатньо досліджену природу, тому науковці і фахівці розглядають різні аспекти прийняття управлінських рішень, щоб виявити закономірності здійснення цих процесів у політиці, бізнесі, державному управлінні. Існує велика кількість різних факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення, які приймаються в умовах ризику, мають стати предметом подальших досліджень.

Література.

1. Бессонова М.А. Диагностика управленческих решений в системе управления [Электронный ресурс] / М.А. Бессонова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Июнь, 2012. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163>

2. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. – № 683. – С. 309–317.

3. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебн. пос. / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.

4. Політило М.П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування [Електронний ресурс] / М.П. Політило // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1778>

5. Прохоров Ю.К. Управленческие решения: учебн. пос. / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.

6. Стадник В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.

7. Томилов В.В. Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт, 2003. – С. 590.

8. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебн. пос. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.

9. Фоломкіна І.С. Особливості формування механізму реалізації змін у підприємствах [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна. – Режим доступу - http://www.rusnauka.com/34_MЗУЛ_2012.

Одержано 19.10.2015

УДК 330

Радюк Іванна Юріївна,
студент групи СМОЛВ-41, Львівський ННВЦ

ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Образно говорячи, прийняття рішень можна назвати "центром", навколо якого обертається життя організації. Якість і ефективність прийнятого і виконаного рішення визначаються професіоналізмом керівника і його здатністю знаходити надійну*

інформацію, використовувати відповідні методи розробки рішення. Сучасні керівники повинні мати знання, уміння і навички, що дозволяють не тільки адекватно реагувати на зміни управлінських ситуацій, але і передбачити їх.

Ключові слова: *управління, управлінські рішення, складові управлінських рішень.*

Розширене та вузьке поняття "прийняття рішень". Місце прийняття рішень у процесі управління менеджером ми можемо назвати людиною тільки в тому разі, якщо вона приймає організаційні рішення або реалізує їх за допомогою інших. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, — складова будь-якої управлінської функції. Потреба прийняття рішення охоплює все, що робить керівник, формуючи цілі та намагаючись їх досягти. Тому розуміння сутності цього процесу надзвичайно важливе для кожного, хто хоче досягти успіхів у мистецтві управління.

Рішення — це вибір альтернативи. До рішень належать як малозначущий вибір одягу або меню, так і вибір роботи або супутника життя. В управлінні прийняття рішення — більш систематизований процес, ніж в особистому житті. Приватний вибір індивіда впливає на його власне життя та життя людей, пов'язаних з ним. Менеджер обирає напрям дій не тільки для себе, а й для організації та інших працівників. Відповідальність за прийняття важливих організаційних рішень — важкий моральний тягар, що особливо виявляється на вищих рівнях управління.

Подібно до процесу комунікацій прийняття рішень відображається на всіх аспектах управління. Це є частиною щоденної роботи керівника. Г. Мінцберг встановив, що кожен керівник відіграє свою роль у міжособистісному спілкуванні, інформаційному обміні та прийнятті рішень. У сфері прийняття рішень він розрізняє чотири ролі керівника: підприємець, спеціаліст із виправлення порушень у роботі, розподілювач ресурсів та спеціаліст із досягнення угод. Оскільки характер роботи менеджера залежить від рівня управління, на якому він перебуває, відмінності є і в характері рішень, прийнятих на різних рівнях. Ці ролі в тій чи іншій мірі періодично виконує кожен менеджер.

Кожна управлінська функція пов'язана з декількома загальними, життєво важливими рішеннями, що потребують запровадження в життя.

Організаційне рішення — вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, покладені на нього відповідно до посади. Мета організаційного рішення полягає в забезпеченні руху до виконання завдань, поставлених перед організацією. Тому найефективнішим

організаційним рішенням вважатимемо вибір, що насправді буде реалізований і внаслідок якого зроблять найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Організаційні рішення класифікують на запрограмовані та незапрограмовані.

Запрограмовані рішення — це результат реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних до тих, що застосовуються під час розв'язання математичного рівняння.

Програмування можемо вважати допоміжним засобом у прийнятті ефективних організаційних рішень. Визначивши, яким має бути рішення, керівництво зменшує ймовірність помилки. Також економиться час, оскільки не доводиться розробляти нову процедуру або виникає відповідна ситуація. Керівництво часто програмує рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю. Важливо, щоб процедура прийняття рішення була правильною та бажаною.

Потреба в незапрограмованих рішеннях виникає в нових, внутрішньо неструктурованих або пов'язаних із невідомими факторами ситуаціях. Оскільки попередньо не можна скласти певну послідовність кроків, керівник має розробити процедуру прийняття рішення.

Хоча будь-яке конкретне рішення лише іноді належить до однієї категорії, можна стверджувати, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, такий, що ґрунтується на міркуваннях, або раціональний, характер.

Інтуїтивне рішення — вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Шанси на правильний вибір, не застосовуючи логіки, невисокі.

Рішення, що ґрунтується на міркуваннях, — вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом. Людина використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в певній ситуації. Вона обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Використовуючи цей вид рішення, керівник може не звернути увагу на нову альтернативу, яка мала б стати ефективнішою, ніж подібні варіанти вибору. Ситуація також може змінитися у зв'язку з потребами людей та іншими факторами, тому одного лише міркування для прийняття рішення недостатньо.

Ми розглядаємо процес розв'язання проблеми, який відбувається у п'ять етапів (плюс запровадження та зворотний зв'язок), хоча фактична їх кількість визначається власне проблемою.

1. Діагностика проблеми. Є два способи вирішення проблеми. Згідно з першим, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі недосяжні. Проблемою вважають також потенційну можливість.

Перший етап у діагностуванні кожної проблеми полягає в усвідомленні та визначенні труднощів або наявних можливостей. Виявлення таких ознак допомагає визначити проблему загалом.

З метою з'ясування причин виникнення проблеми ми збираємо та проаналізуємо потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів.

Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він має усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Багато з можливих вирішень проблеми організації не будуть реалістичними, оскільки в керівника або організації недостатньо ресурсів для реалізації прийнятих рішень. Окрім того, причиною проблеми можуть бути сили, розміщені за межами організації (наприклад, закони, які керівник не в змозі змінити). Обмеження зменшують можливості в прийнятті рішень. Щоб перейти до наступного етапу процесу, керівник має визначити сутність обмежень і тільки після цього виявляти альтернативи.

Деякими загальними обмеженнями є: неадекватність засобів; недостатня чисельність працівників, котрі мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або занадто дорога; гостра конкуренція; закони й етичні міркування; зменшення повноважень.

Керівникові також потрібно встановити стандарти, за якими мають оцінюватися альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називають критеріями прийняття рішень; вони є рекомендаціями з оцінювання рішень.

Визначення альтернатив. На цьому етапі бажано виявити всі можливі дії, які б усунули причини проблеми і, отже, дати змогу організації досягти своїх цілей.

Оцінка альтернатив. Під час оцінювання рішень керівник визначає позитивні аспекти і недоліки кожного з них та можливі загальні наслідки. З метою зіставлення рішень варто мати у своєму розпорядженні стандарти, стосовно яких з'ясовують імовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи та які визначаються на другому етапі. Важливим у процесі оцінювання є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів.

Вибір альтернативи. Керівник лише обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Процес розв'язання проблеми не закінчується вибором альтернативи.

Реалізація. Простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації. З метою вирішення проблеми або отримання вигоди з наявних можливостей рішення має бути реалізованим.

Зворотний зв'язок. На цьому етапі визначаємо й оцінюємо наслідки рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які

керівник мав отримати. Зворотний зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові скорегувати його, доки організації ще не завдали значного збитку. Керівництво оцінює рішення насамперед за допомогою функції контролю.

Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень.

1. Особисті оцінки керівника. Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає. Ціннісні орієнтації також впливають на спосіб, за допомогою якого приймаються рішення.

2. Середовище прийняття рішення. У процесі оцінювання альтернатив і прийняття рішень керівник має прогнозувати можливі результати в різних обставинах. Рішення ухвалюються за різних обставин щодо ризику. (Ризик — рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат.) їх традиційно класифікують як умови визначеності, ризику або невизначеності.

За умов визначеності керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору (детерміністські рішення).

До рішень, що приймаються за умов ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення певної події та змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей усіх альтернатив має дорівнювати одиниці. Ймовірність визначатиметься об'єктивно, якщо буде отримано достатньо інформації для того, щоб прогноз виявився статистично достовірним.

За умов невизначеності неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

Найвищим потенціалом невизначеності володіє соціокультурне, політичне та наукомістке середовище. Перебуваючи в умовах невизначеності, керівник може спробувати одержати додаткову ревалентну інформацію, проаналізувати проблему з урахуванням минулого досвіду та скористатися інтуїцією.

Перебіг часу звичайно зумовлює зміни ситуації. Якщо вони значні, ситуація може змінитися настільки, що критерії для прийняття рішення будуть недійсними. Тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій ґрунтується рішення, залишається ревалентною й точною.

Інформаційні обмеження. Іноді інформація потрібна для прийняття позитивного рішення, недоступна або коштує занадто дорого, тому керівник має вирішити, чи буде суттєвою вигода від додаткової інформації та наскільки важливе рішення.

Поведінкові обмеження. Багато факторів, що ускладнюють міжособистісні та внутрішньоорганізаційні комунікації, впливають на прийняття рішення.

Негативні наслідки. Прийняття управлінських рішень є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Керівник має визначити, які побічні ефекти допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

Взаємозалежність рішень. Значні рішення мають наслідки для організації в цілому, та у зв'язку з цим виникають незначні рішення, оскільки вони взаємопов'язані. Важливо усвідомити, як взаємодіють рішення в системі управління.

Література.

1. Л. І. Лукичева, Д. Н. Єгоричев, Ю. П. Анискина .. Управлінські рішення: підручник за фахом «Менеджмент організації» - 4-е вид., стер. - М.: Видавництво «Омега-Л». - 383 с.: Табл. - (Вища школа менеджменту), 2009

2. Голубков Е. П. Технологія прийняття управлінських рішень / Є. П. Голубков. - М.: «Справа і Сервіс», 2005 .- 544с.

Одержано 20.10.2015

УДК 330.1

Щигель Юлія Ігорівна,
студент групи СМОЛВ-41, Львівський ННВЦ

МОДЕЛЮВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** У статті проаналізована сутність поняття «модель». Проведено дослідження основних моделей прийняття управлінських рішень у роботах науковців, здійснена їх систематизація та аналіз.*

***Ключові слова:** модель, управлінські рішення, нормативні, дескриптивні, детерміновані та стохастичні моделі.*

Найважливішим резервом є підвищення якості прийнятих рішень, що досягаються шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень.

Дослідження моделей знайшло своє відображення у роботах багатьох науковців. Зокрема, Злобина Н.В. [2] та Приймак В.М. [3] особливу увагу приділили класифікації моделей прийняття управлінських рішень та їх характеристики, а такі науковці, як Смірнов Є.А. [4], Гевко І.Б. [5], Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. [6], Пирогова Е.В.

[7] та Хомяков В.І. [8] висвітлили у своїх роботах причини використання моделей та їх аналіз.

Метою статті є обґрунтування сутності поняття «модель», виявлення причин використання різних моделей в управлінні, виділення основних моделей прийняття управлінських рішень у роботах науковців, їх аналіз та систематизація.

Термін «модель» має досить багато різноманітних трактувань. Зокрема, дане поняття розглядається із таких точок зору:

- зразок, що відтворює, імітує будову і дію якого-небудь об'єкта, використовується для одержання нових знань про об'єкт;
- уявний чи умовний образ якого-небудь об'єкта, процесу або явища, що використовується як його «представник»; — зразок якого-небудь нового виробу, взірцевий примірник чогось; — система математичних залежностей або програм, що відображає суттєві властивості об'єкта, процесу чи явища, які вивчаються [1, с. 691].

В управлінні моделі використовуються для обґрунтування рішень. Моделі в управлінні можуть бути розглянуті як консультуючі засоби, накреслення напрямлення для вибору найбільш ефективного варіанту рішення [2, с. 24].

Моделювання рішень створює серйозну інформаційну і методологічну базу їх структурного аналізу, необхідну для вдосконалення управлінського процесу, а значить, — і для підвищення рівня управлінської діяльності в цілому [3, с. 83].

Кожна модель повинна періодично перевірятися на достовірність, точність та повноту. Перевірка на достовірність необхідна для роботи із нею в умовах реального часу. Точність моделі характеризує ступінь співпадіння опису параметрів оригіналу із дійсним значенням цих параметрів. Чим точніше модель, тим вона дорожча. Точна модель не дає гарантії підготовки ефективного рішення, адже людина може невірно зрозуміти, не погодитися із рекомендаціями моделі [4, с. 147].

Вчені виділяють такі основні концептуальні моделі, за допомогою яких може описуватися процес прийняття управлінських рішень в організації:

- нормативні: описують стратегію поведінки при виробленні рішення, яка орієнтується на заданий критерій [5, с. 30];
- дескриптивні: призначені для описання та пояснення явищ, які фактично спостерігаються або для прогнозування цих явищ [7, с. 25];
- дедуктивні: базуються не на аналізі конкретних фактів, а на спрощеній системі гіпотетичних ситуацій [3, с. 87];

- моделі рішення: розробляються з розрахунком можливостей проведення експериментів з ними, а також можливостей сучасних управлінських технологій і направленні на вирішення найважливіших управлінських задач [2, с. 25];
- багатоперіодні: припускають комплексне рішення управлінської проблеми з урахуванням усього періоду прийняття управлінського рішення [3, с. 88];
- одноцільові: мають чітко визначену ціль, до досягнення якої прагне організація, або декілька цілей, агрегованих у вигляді одного комплексу цілі;
- багатоцільові: припускається стремління до досягнення декількох незалежних цілей, які не зводяться до однієї комплексної [2, с. 25];
- стохастичні: при зазначенні на вході моделі певної сукупності значень на її виході можуть бути отриманні різноманітні результати у залежності від дії випадкового фактору [7, с. 25].

Найбільш поширеними з них є моделі управління запасами, масового обслуговування, лінійного, нелінійного і дамичного програмування, графічні та аналітичні моделі економічного аналізу, сітьові моделі, математичні моделі урахування фактору часу, ризику тощо [8, с. 239].

Зокрема, модель управління запасами спрямована на забезпечення найвищого рівня обслуговування покупців при мінімізації поточних витрат, пов'язаних із утриманням запасів. Ефективність використання запасів впливає на стан і динаміку активів підприємства, їх оборотність і рентабельність, а структура джерел та умови фінансування запасів — на рівень фінансової стійкості підприємства [9, с. 62]. Як найбільш доступний метод моніторингу товарних запасів підприємства може бути використаний логістичний підхід, що базується на класифікації товарообігу і товарних запасів, вимірюваних в одиницях реалізації або запасу, та їх класифікації за структурою споживання [10, с. 315].

Методи розв'язування лінійного програмування: метод потенціалів, симплекс та двоїстий [11, с. 79].

Моделі з урахуванням фактору часу дозволяють врахувати економічну нерівнозначність різночасних витрат і результатів. Якщо варіанти рішень відрізняються терміном здійснення, то для їх оцінки необхідно використовувати фактор часу, тому що некоректно порівнювати гроші в різні відрізки часу без їх приведення до якогось моменту [8, с. 305].

Висновки. Таким чином, розробка моделей є невід'ємною частиною діяльності сучасного підприємства, що сприяє підвищенню ефективності та прискоренню прийняття управлінських рішень. Вони дозволяють удосконалити систему управління підприємством у цілому,

безпосередньо впливають на його прибутковість та конкурентоспроможність. Значна кількість моделей дозволяє вирішувати різноманітні управлінські моделі базуючись на технологічних та аналітичних підходах, які сприяють підвищенню обґрунтованості прийнятих управлінських рішень та мінімізують вплив суб'єктивних факторів. Саме тому, розробка моделей та моделювання є актуальним напрямом дослідження та потребує подальшого аналізу та розгляду.

Література.

1. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. голов. ред. В.Т. Бусел. — К.: Ірпінь: ВТБ "Перун", 2005. — 1728 с.
2. Злобина Н.В. Управленческие решения: учебное пособие / Н.В. Злобина. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. унта, 2007. — 80 с.
3. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / В.М. Приймак. — К.: Атіка, 2008. — 240 с.
4. Смирнов Э.А. Управленческие решения / Э.А. Смирнов. — М.: ИНФА-М, 2001. — 264 с. — (Серия "Вопрос-ответ").
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І.Б. Гевко. — К.: Кондор, 2009. — 187 с.
6. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. — М.: Дело, 1997. — 492 с.
7. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебное пособие / Е.В. Пирогова. — Ульяновск: УЛГТУ, 2010. — 176 с.
8. Хомяков В.І. Менеджмент підприємств. — 2-ге вид., перероб. і доп. / В.І. Хомяков. — Київ: Кондор, 2008. — 434 с.
9. Заболотня К.О. Стохастична модель управління запасами підприємства торгівлі / К.О. Заболотня // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2012. — № 2 (18). — С. 61—64.
10. Міценко Н.Г., Миколів Н.Б. Проблеми управління товарними запасами торговельних підприємств / Н.Г. Міценко, Н.Б. Миколів // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.03. — С. 314—317.
11. Калантай А. М. Порівняльна характеристика методів оцінки інвестиційної привабливості / А.М. Калантай // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. — 2011. — № 2. — С. 78—81.

Одержано 17.10.2015

УДК 331.108

Опотяк Юрій Володимирович,
к.т.н., доц.каф. ІТ, ОНАЗ ім.О.С.Попова

ЗАСОБИ ОЦІНКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СПРИЙНЯТТЯ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** Розглянуто особливості використання розробленого у НДІІ ОНАЗ ім.О.С.Попова програмного комплексу тестування «Стимул» для дослідження особливостей інформаційного сприйняття персоналу та учнівської молоді. Результати анкетування дозволяють оперативно та об'єктивно вирішувати задачі розстановки кадрів, профорієнтації молоді, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств у цілому.*

***Ключові слова:** інформаційне сприйняття, розстановка кадрів, засоби оцінки.*

Розробка програмних засобів оцінки психологічних факторів працівника у процесі виробничої діяльності, визначення особистісних характеристик, що впливають на результати економічної діяльності залишається надзвичайно важливим завданням. Працівники приводять у дію виробничі ресурси підприємства і реалізують задачі діяльності підприємства з отримання прибутку, забезпечення розвитку та конкурентоспроможності.

Аналіз наукових джерел показує, що незважаючи на те, що кожна людина є неповторною за своїм характером та притаманними уміннями, за допомогою наукових методик та анкетування існує можливість визначити та класифікувати ці її основні особливості. Ряд методик: DISC для визначення типів поведінки та вподобань у поведінці, розроблену з врахуванням робіт В.Марстона; типологія особи MBTI, розроблену І.Маєрс-Бріггс та К.Бріггс; методика визначення персональних ролей у команді Р.М.Белбіна; методика визначення мотиваційних характеристик персоналу В.І.Герчікова дозволяють з різних сторін оцінити особливості кожного працівника підприємства. На основі цих методик розроблено низку різноманітних програмних засобів різної складності для оцінки особистісних характеристик персоналу.

Однак, існуючі програмні засоби на українському ринку не забезпечують комплексного поєднання методик для вирішення практичних завдань підбору та розстановки кадрів. У Науково-дослідному інституті інфокомунікацій ОНАЗ ім.О.С.Попова розроблено програмний комплекс тестування (ПКТ) «Стимул», що забезпечує проведення усіх етапів анкетування від введення даних анкет до

створення звітів. Використання валідних методик у їх взаємозв'язку дозволяє позбутися суб'єктивного підходу у діяльності кадрової служби при оцінці особливостей персоналу і перейти до об'єктивних характеристик, що дозволяють сформувати т.зв. "профіль" анкетованого. У склад комплексу входять програмні засоби для анкетування по декількох методиках, причому анкетування проводиться з використанням електронних, паперових анкет або у он лайн режимі; програмні засоби обробки і формування результатів анкетування та програмні засоби візуалізації результатів і створення звітів різного призначення для оцінювання результатів тестування в придатній для сприйняття кадровою службою формі. На основі "профіль" анкетованих ПКТ "Стимул" забезпечує формування низки спеціалізованих звітів, наприклад, за тематикою сумісності з безпосереднім керівником та колективом з врахуванням інформації про особистісні характеристики керівника та колег, за тематикою можливих взаємовідносин типу "керівник-підлеглий", за напрямком найбільш ефективних методів мотивації для кожного працівника тощо.

Використовуючи інформацію, отриману за допомогою анкетування персоналу, з'являється можливість оперативної оцінки особливостей його інформаційного сприйняття. Це інформаційне сприйняття є визначальними у виробничій діяльності. Оскільки діяльність персоналу на підприємствах зв'язку пов'язана з обслуговуванням та ремонтом технічних засобів, необхідністю роботи з графіками та діаграмами можна говорити про специфіку вимог до інформаційного сприйняття персоналу та відповідність "профіль" анкетованих. Його необхідно враховувати при підборі персоналу поряд з професійними якостями, знаннями та уміннями.

У вирішенні цієї задачі може суттєво допомогти ПКТ "Стимул", що забезпечує можливість оперувати у діяльності кадрової служби цифрами та стандартизованими даними. Визначені у "профілі" особистісні характеристики дозволяють створити ефективну систему призначення на посади, удосконалення персоналу та формування кадрового резерву.

Література.

1. Юнг К.Г. Психологические типы. / Пер. с нем. / Под общ. ред. В.В.Зелинского. - Мн.: ООО "Попурри", 1998. – 637 с.
2. Emotions of Normal People, Taylor&Francis Ltd., 1999. – 420 p.
3. Myers, Isabel Briggs (1980). Gifts Differing: Understanding Personality Type. Davies-Black Publishing; Reprint edition, 1995. – 228 p.
4. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. – М.: НИРРО, 2006. – 319 с.
5. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. - М.: ГУ-ВШЭ, 2003. – 110 с.

6. Озарко Е.С., Опотяк Ю.В. Применение инструментальных средств для отбора кадров в сфере информационной безопасности на основа программного комплекса «Стимул» // Сборник научных трудов 4-го Международного радиоэлектронного форума «Прикладная радиоэлектроника. Состояние и перспективы развития» (МРФ'2011) – Харьков: АНПРЭ, ХНУРЭ, 2011. – Т.ІІ – С.402-403.

7. Озарко Е.С., Опотяк Ю.В. Система обеспечения людскими ресурсами инновационных проектов // Матеріали 6-ї міжнародної науково-практичної конференції «Технології цифрового мовлення: стратегія провадження» (ДВТ-2011) – Одеса: Видавництво Одеської національної академії зв'язку ім. О.С.Попова, 2011. – С.115-139.

Одержано 18.10.2015

УДК 330

Пархович Тетяна Степанівна,
студент групи СМОЛВ-51, Львівський ННВЦ

ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** Визначено підсистеми в системі управління персоналом, які сформувались на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом на використання власного досвіду. порівняно сучасний та традиційний підхід до організації управління персоналом з метою виявлення збалансованого поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища..*

Одержано 19.10.2015

УДК 330

Степанюк Галина Іванівна,
студент групи СМОЛВ-51, Львівський ННВЦ

МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ РИЗИКІВ ВТРАТ ДЕРЖАВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ

***Анотація.** Для побудови систем менеджменту інформаційної бази, комплексних систем захисту інформації та інших систем безпеки*

необхідно проводити аналіз та оцінку ризиків. Існуючі засоби оцінки базуються на статистичних підходах.

Одержано 21.10.2015

УДК 331.1

Джага Павло Михайлович,
студент групи СМОЛВ-51, Львівський ННВЦ

РОЗРОБКА ТА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ НАПОВНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** У статті розглянуто процес розробки і прийняття управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управлінське рішення, технологія, процедури, діагностика, аналіз, контроль, оцінка.*

Постановка проблеми. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень підприємством є ключовим аспектом діяльності будь-якого підприємства. Тому аналіз процедур та етапів технології цього процесу є актуальним для подальшого вирішення управлінських проблем.

Постановка проблеми. Кількість наукових праць з дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень - досить значна. Це роботи таких авторів, як: Хміль Ф.І., Русінов Ф.М., Мескон М., Тейлор Ф., Кабушкін Н.І. та інших.

Кабушкін Н.І. Визначає процес прийняття та реалізації управлінських рішень як складний та багатосторонній механізм менеджменту. Він включає ряд стадій та операцій, кількість та зміст яких визначає керівник.

Мескон А. зазначав, що керівникові дуже важливо мати упевненість в тому, що процедура ухвалення рішень насправді правильна і бажана. Очевидно, якщо запрограмована процедура стає невірною і небажаною, рішення, прийняті з її допомогою, будуть неефективними, а керівництво втратить пошану своїх працівників і тих людей поза організацією, на яких рішення, що приймаються, позначаються.

Мета даної статті. Полягають в необхідності систематизувати вже відомі вчення про механізм прийняття рішень взагалі і виділити його специфіку в менеджменту. А також обґрунтувати технологію прийняття та реалізації управлінських рішень у ситуаціях виняткової складності шляхом використання наукового підходу до процесу прийняття рішень.

Основний матеріал дослідження. На сучасному етапі розвитку суспільства ефективна діяльність будь-яких підприємств та організацій в значній мірі залежить від своєчасного вирішення питань, що в тій або іншій мірі пов'язані з цілою низкою чинників які впливають на соціально-економічну систему. Тому вирішення даних проблем пов'язано з процесом прийняття управлінських рішень, від яких залежить якість та ефективність управління підприємством в цілому.

Прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить керуючий, формуючи цілі і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче процвітати в мистецтві керування [2, с.149].

Кожен вид проблеми вимагає свого шляху вирішення. Однак повсякденний обсяг роботи керівника будь-якого рівня не дозволяє йому відводити окремий час для вироблення нових напрямків дій для кожної проблеми. Саме тут криється важливість і необхідність використання попередньо визначеної технології [1, с. 140].

Якщо ж проблемна ситуація значно складніша, фактори не так очевидні, а вирішення її є неоднозначним, процес прийняття рішення вимагає структуризації, що дозволить визначити етапи і процедури, спрямовані на її вирішення. Більш детальна схема процесу розробки і прийняття управлінського рішення представлена на рис. 1., де в складі основних етапів визначені процедури, що є необхідними для реалізації кожного етапу.

Згідно рис. 1. проаналізуємо детальніше кожен з етапів процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Прийняття рішення висуває високі вимоги до компетенції і особистих якостей осіб, що приймають рішення. Керівник обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Цей процес досить складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та інше [7].

Найбільш визнаним підходом до прийняття управлінських рішень є дотримання процедури і виконання таких обов'язкових дій (див. рис. 2.):

В основі цього класичного підходу лежить розробка альтернативних рішень, їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками. Зрозуміло, що простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації, окрім вибору прийнятного рішення повинно бути ефективно реалізоване [6].



Рисунок 1 - Процес розробки і прийняття управлінських рішень

Висновки. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

Організація виконання прийнятого рішення полягає в активному використанні механізму стимулювання і відповідальності шляхом переконання, спонукання і примушування виконавців. Вибір засобів впливу на виконавців залежить від важливості і терміновості рішення, особистих якостей виконавців [5, с.242-243].

Для оптимальної оцінки слід перевірити ефективність управлінських рішень, наприклад за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів. При цьому слід враховувати соціальні та психологічні аспекти проблем, оскільки заходи вдосконалення організації праці, виробництва і управління повинні сприяти не тільки збільшенню виробництва споживчих вартостей, економії живої і уречевленої праці, а й поліпшенню психологічного клімату, взаємовідносин у колективі, зростанню задоволеності від праці [4, с.10].

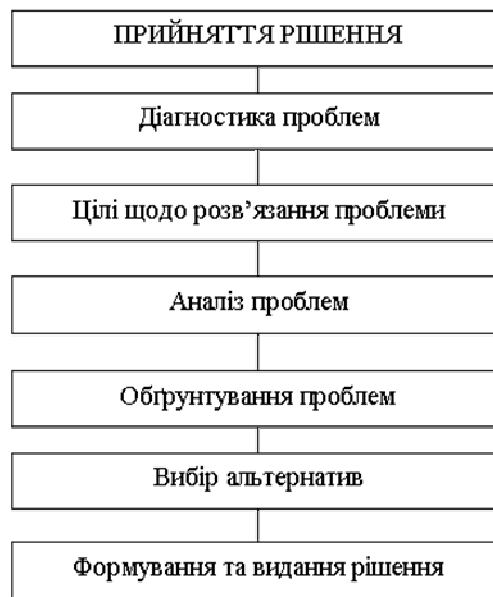


Рисунок 2 - Основні етапи процесу прийняття рішень

Отже, управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це перш за все розробка варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття, затвердження і реалізація. Рішення виконують надзвичайно складний комплекс робіт, дій, операцій, який є однією з основних органічних загальних функцій менеджменту.

Література.

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. для студ. Вищих,закл.освіти./В.О.Василенко-К.:ЦУЛ,2003.-419с.

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ. для вузов. / Н.И. Кабушкин – Мн: Новое знание,2002.–336с.

3. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. под ред Евенко Л.И. / М.Х. Мескон, М. Альберт,Ф.Хедоури–М.:Дело,2000-704с.

4. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посібник/ О.В. Сопільников Дніпропетр. Нац. ун-т. Ін-т. довуз. підгот. та післядип. освіти. – Д.: РВВДНУ, 2002.-108с.:іл.

5. Хміль Ф.І. Основы менеджмента: підручник вид. 2-ге, випр., доп. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав,2007.–576с.

6. <http://ukrbukva.net>

7. <http://readbookz.com>

Одержано 21.10.2015

УДК 330.1

Фірман Сергій Володимирович,
студент групи СМОЛВ-41, Львівський ННВЦ

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** У статті досліджено питання організації виконання управлінських рішень..*

***Ключові слова:** управління, управлінські рішення, організація виконання.*

Питання організації виконання управлінських рішень є об'єктом вивчення багатьох провідних науковців таких, як Т.Д. Бурменко, В.В. Конопльов, М. Мескон, Б.М. Андрушків, М.Ф. Гончар, О. Е. Кузьмін та інших. Організація виконання управлінських рішень є складним питанням, що охоплює різні сфери управлінської діяльності. Саме ефективне і правильне виконання рішень є результатом управлінської діяльності і визначає те, на скільки мудрим і досвідченим є керівник.

Метою даної статті є розгляд питання ефективності організації виконання управлінських рішень та факторів, що впливають на неї.

Управління - це складний процес планування, організації взаємодії, мотивації та контролю організації з метою досягнення координації людських та матеріальних ресурсів, що необхідні для найбільш ефективного виконання завдань.

Управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту .

Організація виконання прийнятих керівництвом рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними.

Методи, які використовуються при виконанні рішень повинні мати достатню точність, яка б забезпечувала запланований результат, бути надійними, не допускати значних помилок, не створювати підвищеного ризику. Успіх у вирішенні проблем обумовлює вплив трьох груп факторів:

1. Організаційних:
 - здатність організації швидко перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності зі змінами умов і пристосовуватися до них;
 - своєчасно виявити проблеми і мати необхідний час для виходу із складної ситуації.
2. Матеріальних:

- наявність необхідних ресурсів (фінансових, технічних, інформаційних, кадрових та ін.);
- можливість вільного маневрування ними.

3. Особистих:

- необхідний рівень кваліфікації, знань і досвіду працівників;
- ступінь їх розуміння, яка обумовлює відповідне відношення до справи;
- очікуване винагородження у випадку успіху або, навпаки, страх відповідного покарання при невдачі;
- загальний морально-психологічний клімат в колективі.

Обставини, що негативно впливають на вирішення проблем:

- недооцінка їх можливості;
- складність;
- можливі наслідки;
- симпатії або антипатії до окремих підлеглих;
- орієнтація на особисту вигоду;
- суб'єктивізм.

Розробка спеціальних організаційних процедур по виконанню прийнятих рішень передбачає розгляд таких питань:

- на якому рівні слід приймати управлінське рішення; кому доручити підготовку рішення;
- з якими структурними підрозділами і посадовими особами узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за правильне рішення;
- кому надано право вносити корективи до прийнятого рішення;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети.

Виконання рішення передбачає здійснення певних операцій:

- Визначення строків виконання рішень.
- Конкретизація завдань і відповідальності.
- Визначення обґрунтованої кількості матеріально-технічних ресурсів.
- Проведення інструктивної наради, роз'яснення поставлених цілей і завдань.
- Координація дій виконавців.
- Коригування прийнятого рішення.
- Контроль виконання.

Висновки: На підставі викладеного матеріалу можна зробити висновок, що висока ефективність виконання управлінських рішень, а отже й роботи організації в цілому досягнеться лише тоді, коли керівник чітко дотримуватиметься низки вимог та плану дій. Попри це менеджер повинен мати мудрість аби діяти у непередбачуваних ситуаціях та

креативність аби доповнити вже існуючі стандартами власними впровадженнями.

Література.

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / Василенко В. А. - К. : ЦУЛ, 2003. - 420 с.
2. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних під-приємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. – № 683. – С. 309–317.
3. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / Колпаков В. М. - К. : МАУП, 2000. - 256 с.
4. Томилов В.В. Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт, 2003. – С. 590.

Одержано 25.10.2015

УДК 330.1

Щур Арсен Вікторович,
студент групи СМОЛВ-41, Львівський ННВЦ

ФАКТОРИ ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** Досліджено роль факторів що впливають на прийняття управлінських рішень.*

***Ключові слова:** управління, управлінське рішення, фактори впливу, менеджер.*

Прийняття управлінських рішень є об'єктом дослідження багатьох науковців таких, як М.Ф. Гончар, Б. М. Андрушків, О. Е. Кузьмін, Т.Д. Бурменко. Їх думки подекуди кардинально не збігаються, що дає нам можливість розглянути це питання з різних сторін та доповнити його.

Метою даної статті є розгляд різних факторів, що впливають на прийняття управлінського рішення та визначення важливості кожного з них.

Управління - це процес планування, організації взаємодії, мотивації та контролю організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для найбільш

ефективного виконання завдань. Воно пронизує всю організацію, дотикається практично до всіх сфер її діяльності.

Управлінське рішення - це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту .

Фактор (лат. "facere" — "діяти", "виробляти", "примножувати") - умова, рушійна сила будь-якого процесу, явища; чинник.

Вирішення проблем, які складають суть процесу управління, є вольовою дією менеджера на об'єкт управління для досягнення поставленої перед ним цілі. Результати управлінських рішень, особливо у великих організаціях, займають інтереси багатьох працюючих. Менеджер в процесі управління піддається дії ряду факторів, що так чи інакше впливають на його рішення.

Існують такі фактори впливу на управлінське рішення:

1. Особисті оцінки керівника
 - освіта
 - знання
 - вік
 - досвід
 - характер
2. Рівень визначеності та ризику.
3. Інформаційні обмеження(недоступність, висока ціна інформації).
4. Взаємозалежність рішень.
5. Ступінь важливості та терміновості.
6. Негативні наслідки.

Професор Т.Д. Бурменко фактори впливу на управлінські рішення розділяє на об'єктивні, що не залежать від волі людини і суб'єктивні, що виражають особисті риси і міркування менеджерів.

Б. М. Андрушків і О. Е. Кузьмін відзначають такі фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень:

- поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо);
- можливість застосування сучасних технічних засобів;
- наявність ефективних комунікацій;
- відповідність структури управління цілям та місії організації.

На оптимізацію прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

- Людський – певні якості колективу: професійні (рівень освіти, професійну кваліфікацію, стаж роботи, організаторські здібності, дисциплінованість, творчу активність); духовні (внутрішня культура, правова і екологічна культура, свобода особистості); соціально-психологічні (індивідуально-особистісні

характеристики, потрібна та мотиваційна сфера особистості, інтелектуально-пізнавальний, емоційно-вольовий компоненти);

- Інформаційний - структура інформації і система інформаційного забезпечення (рівень забезпечення інформацією)
- Системні фактори - фактор відповідності системи, механізм управління і наукова організація управлінської праці (НОУП).
- Фактори засобів праці - причини, які приводять до оптимізації управлінської діяльності при застосуванні нової техніки, механізації і автоматизації процесу управління.

Висновки: Вище викладений матеріал дає підставу зробити висновок про те, що прийняття управлінського рішення є доволі складним процесом і менеджер, який думає, що його рішення одноосібні і незалежні, дещо помиляється. Фактори впливу поділяються на безліч категорій і типів, кожен з них по своєму важливий. Завданням успішного менеджера є доцільна реакція на різнобічні подразники, збір якомога більшої кількості фактів, їх опрацювання і прийняття рішення, а також знешкодження або ж мінімізація факторів, які впливатимуть негативно.

Література.

1. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / Василенко В. А. - К. : ЦУЛ, 2003. - 420 с.
2. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних під-приємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. – № 683. – С. 309–317.
3. Політило М.П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування [Електронний ресурс] / М.П. Політило //Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1778>.
4. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: Аналитические сети. Decision Making with Dependence and Feedback / Саати Т. Л. ; пер. с англ. - М. : ЛКИ, 2008. - 360 с.

Одержано 25.10.2015

УДК 330.2

Фем'як Степан Богданович,
аспірант кафедри економіки підприємства та корпоративного
управління ОНАЗ ім. О.С. Попова

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** У статті розглядаються інформаційні технології як один із важливих інструментів наповнення інформаційних процесів на рівні управлінських рішень.*

***Ключові слова:** комунікація, інформація, автоматизовані інформаційні системи, управлінські рішення.*

Сьогодні, як ніколи за всі попередні цивілізаційні епохи, інформація відіграє важливу роль у своєчасному прийнятті управлінських рішень. Інформація стала невід'ємною частиною цифрових технологій. Інформаційне наповнення є важливим в управлінні персоналом для об'єктивного та оперативного прийняття управлінських рішень.

Метою даної статті є вивчення інформаційних технологій в формуванні управлінських рішень на підприємстві та об'єктивному прийнятті цих рішень.

Управлінські рішення приймають для забезпечення якісного функціонування підприємства. Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, керівник зобов'язаний спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої роботи, проконтролювати результати, яких вони досягли і, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їх дії. Цю послідовність дій можна виконати за умови формування чіткого і ясного представлення стану керованого об'єкта і середовища його існування, що можливо лише при наявності інформації та належного опрацювання цієї інформації. Отже, основою процесу управління є інформація, яка є найважливішим ресурсом у досягненні стратегічних цілей підприємства.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що майже все, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення цілей, потребує ефективного обміну інформацією.

Інформація служить своєрідним інструментом у формуванні цілей, оцінюванні ситуацій, визначенні проблем, підготовці і прийнятті рішень, а також контролю за їх виконанням. Лише за умови наявності інформації керівник може належним чином здійснювати управлінські функції.

Засновник корпорації «Форд Мотор» Генрі Форд свого часу говорив: «Основа успіху в бізнесі – своєчасно отримана, правильно зрозуміла і вміло використана інформація».

Дослідження показують, що від 50 до 90% робочого часу сучасний керівник витрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, зборів, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, опрацювання певних документів тощо. Вся ці дії пов'язані з комунікаціями.

Комунікація – це процес передача інформації від однієї особи до іншої. Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

Комунікація на рівні управлінських систем — це обмін інформацією, на основі якого керівництво отримує відомості, необхідні для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до працівників підприємства.

Комунікації є невід'ємним атрибутом процесу управління. Вони зв'язують окремі елементи організації у єдине ціле, дозволяють координувати та контролювати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; з'єднують її із зовнішнім середовищем – дозволяють отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої плани та впливати на їх поведінку. Отже, організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередині організації і назовні, в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні), здійснюватися по діагоналі, якщо у обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи, а також бути вільними від усяких обмежень (рис.1).

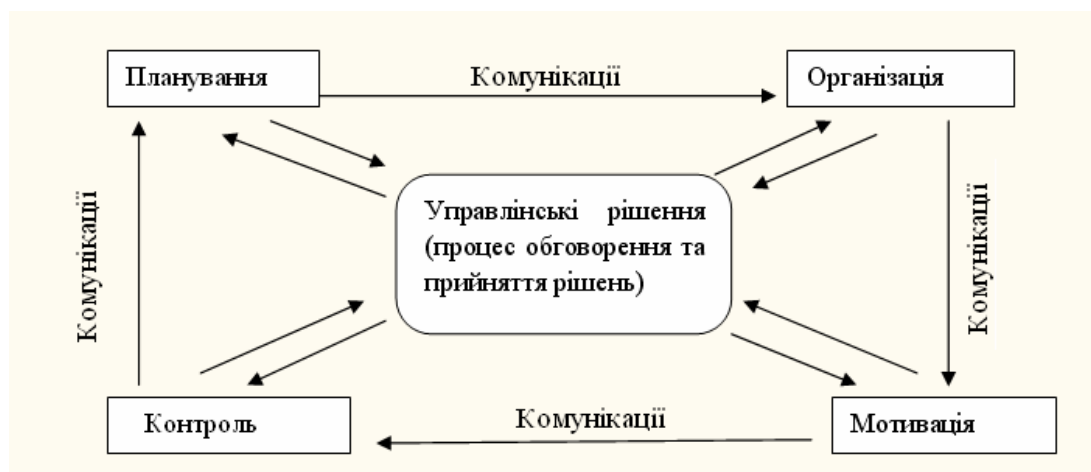


Рисунок 1. Комунікації в системі управління організації

Комунікації можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки) та за допомогою різних каналів – спілкування віч-на-віч, телефоном, виступи на конференціях, повідомлення листом чи електронними засобами зв'язку тощо. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання.

Менеджмент сьогодення не мислимий без технологічних умов управління, які служать головним зв'язковим елементом між цілями, вимогами і завданнями керівництва та економічним механізмом. Належне технологічне оснащення і постійне його оновлення – запорука успіху ефективних управлінських рішень.

Інформаційна технологія (ІТ) - процес, що використовує сукупність методів і засобів реалізації операцій збору, реєстрації, передачі, накопичення та обробки інформації на базі програмно-апаратного забезпечення для прийняття управлінських рішень економічного об'єкта.

Основне завдання автоматизованої інформаційної технології - отримувати за допомогою опрацювання первинних даних інформацію нової якості, для подальшого продукування оптимальних управлінських рішень. На відміну від людських ресурсів, інформаційні технології здатні опрацювати великий обсяг інформації. ІТ є найбільш важливою складовою процесу користування інформаційних ресурсів в прийнятті управлінських рішень. Автоматизовані інформаційні системи для інформаційних технологій – це так звані осередок, складовими елементом якого є засоби і способи для перетворення даних.

У процесі діяльності будь-якої бізнес-системи на неї впливають фактори зовнішнього середовища (конкуренти, замовники, постачальники, партнери, власники, банки, біржі тощо) і внутрішні чинники, які в основному є результатом прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Процес прийняття управлінських рішень розглядається як основний вид управлінської діяльності, як сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Характер діяльності організації визначає її інформаційна система та автоматизація інформаційних технологій, а також вид опрацьованого та сформованого інформаційного продукту, на основі якого приймається оптимальне управлінське рішення.

Кожен з рівнів вимагає певної інформаційної підтримки, яке реалізується на базі інформаційних технологій. Відповідно до рівнів прийняття рішень у функціонуванні інформаційних технологій можна виділити наступні напрямки:

- довгострокового стратегічного планування;

- середньострокового тактичного планування;
- оперативного регулювання діяльності організації.

У відповідності з цими напрямками інформаційні технології забезпечують вищому менеджменту оперативний, зручний доступ до інформації та її поділ за ключовими чинниками, які дозволяють оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства та прогнозувати діяльність компанії на майбутнє.

Облік перерахованих факторів у моделі функціонування інформаційних технологій базується, переважно, на використанні зовнішньої, для діяльності організації, інформації. Таким чином, інформаційні технології повинні володіти розвинутою комунікаційною базою (включаючи Internet) для отримання, накопичення та обробки зовнішньої інформації.

Висновок. Інформаційні технології підтримують управління на оперативному рівні, є сполучною ланкою між організацією і зовнішнім середовищем. Завдяки оперативному рівню інформатизації поставляються дані для інших рівнів управління.

Раціональне використання інформаційних ресурсів багато в чому залежить від ефективних процесів інформатизації управління, які, окрім інформаційного наповнення, включають програмне, технологічне, організаційне, правове тощо.

Отже, важливим у формуванні управлінських рішень є інформаційна компонента, яка є предметом подальшої обробки та використання у прийнятті об'єктивного рішення. У зв'язку з цим, питань розробки універсального інформаційного забезпечення систем управління повинно приділятися найбільша увага при створенні ефективно функціонуючих підприємств..

Література.

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика – СПб: «Питер», 2000. – 416 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательство «Триада, ЛТД», 1997. – 384 с.
3. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища шк., 1994. – 223 с.
4. Курочкин А.С. Организация управления предприятием. – К.: МКА, 1996. – 184 с.
5. Генри Форд Мое життя та робота. – К.: Наш Формат, 2015. – 384 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.
7. Божков В.П. Інформаційні технології управління / В.П. Божков, Д.В. Власов, М.С. Гаспаріан. - М.: Изд.центр ЕАОІ, 2008. - 120 с.
8. Козирев А.А. Інформаційні технології в економіці та управлінні / А.А. Козирев. –

9. Інформаційні системи в управлінні / під ред. В. В. Дика. М.:
Фінанси і статистика, 2006. СПб.

Одержано 22.10.2015

УДК 331.108.26

Височанська Оксана Михайлівна

викл. каф. ЕП та КУ

Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЧЕРЕЗ ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ІНФОРМАЦІЇ

***Анотація.** Розглянуто вплив особливостей сприйняття та передачі інформації групами персоналу у виробничій діяльності. Підбір оптимального для конкретного працівника напрямку виробничої діяльності відповідно до індивідуальних особливостей сприйняття інформації сприятиме більш повному і раціональному використанню його умінь, ефективному обміну інформацією на підприємстві, удосконаленню роботи з клієнтами тощо. Необхідно зважати на особливості сприйняття інформації та комунікації кожного працівника для удосконалення діяльності підприємства у цілому.*

***Ключові слова:** індивідуальні особливості сприйняття інформації, управлінські рішення, виробнича діяльність.*

Ефективна система управління забезпечує взаємодію усіх виробничих підрозділів підприємства. Процес управління полягає у виробленні та прийнятті управлінських рішень з подальшим контролем їх виконання та корекцією, у випадку необхідності. Необхідно врахувати максимум факторів поточної ситуації, виробничі особливості наявного персоналу, що вимагає ефективного обміну наявною інформацією про внутрішні та зовнішні її чинники. Виробничі підрозділи складаються з працівників з притаманними їм особливостями передачі та сприйняття інформації.

Подібно до процесу комунікації, прийняття рішень відображається на всіх аспектах управління, а керівнику при прийнятті рішення дуже важливо мати впевненість у правильності та бажаності процедури прийняття рішення.

Однак, незважаючи на великий науковий доробок, недостатньо уваги приділяється практичним питанням урахування сприйняття та передачі інформації, обумовленої притаманними особливостями

кожного працівника у виробничі та управлінській діяльності установ і, зокрема, на підприємствах зв'язку.

Оскільки управління підприємством полягає у прийнятті та виконанні управлінських рішень, а з цієї точки зору інформація – це засіб існування підприємства, у якому постійно відбуваються інформаційні обмінні процеси. І саме інформація визначає темп, напрямок і характер процесів, які відбуваються в суспільстві і економіці. Слід враховувати стрімке збільшення об'єму інформації, вимог до її точного й достатнього обсягу при формуванні необхідних рішень.

Якість управлінських рішень можна суттєво підвищити, включаючи до уваги особливості індивідуального сприйняття інформації. Працівники по-різному сприймають, переосмислюють і передають різноманітну інформацію. Урахування цього факту є необхідним у виробничій діяльності та при прийнятті практично усіх управлінських рішень, оскільки власне від персоналу, його типу сприйняття інформації залежить ефективність комунікації та функціонування підприємства у цілому.

Вказані аспекти проявляються на всіх етапах виробничого процесу: у безпосередній виробничій діяльності, при організації та здійсненні кадрової роботи, організації та функціонуванні соціальної сфери підприємства, вирішенні задач фінансового менеджменту підприємства, у процесі розробки стратегічних напрямків розвитку та реалізації маркетингової стратегії та прийнятті інвестиційно-фінансових рішень тощо.

Реалізація основного управлінського завдання – прийняття та доведення до виконавця управлінського рішення здійснюється шляхом застосування ефективних способів подачі інформації у безпосередньому спілкуванні керівника і підлеглого та подальшого аналізу результативності його виконання. При відсутності або недостатньому рівні ефективності міжособистісної інформаційної комунікації втрачається керованість підприємством і знижується адекватність прийнятих рішень.

Персонал цільових виробничих груп внаслідок спеціалізації діяльності буде надавати пріоритет визначеним напрямкам і типам інформаційної комунікації, а пріоритети у типах інформаційного сприйняття і комунікації для цільової групи операторів довідкової служби, що здійснюють пошук інформації і надають довідку за запитом телефонних абонентів будуть відрізнятися від цільової групи диспетчерів, що візуально контролюють стан виробничого технологічного процесу і реагують на його зміну. Все це дає підстави припустити, що для таких цільових груп персоналу, об'єднаних спільним напрямком діяльності, повинні бути притаманними і визначені особливості інформаційного сприйняття.

Для цільових виробничих груп персоналу – працівники з обслуговування телекомунікаційних засобів, з обслуговування ІТ, оператори служби довідки, керівники у сфері виробництва, у сфері телекомунікацій, у сфері ІТ, викладачі ВНЗ – така визначеність за типами стає значною і чітко вираженою, а особливості і переваги в типах інформаційного сприйняття відповідають напрямку і характеру їх виробничої діяльності.

Результати аналізу дають підставу стверджувати, що персоналу визначеної цільової групи притаманні особливості інформаційного сприйняття. Такі особливості можливо визначити у результаті обробки та аналізу даних анкетування.

Вказані дані можуть з успіхом використовуватися і при плануванні кадровою службою програм підготовки та перепідготовки персоналу на підприємстві. Подання інформації у процесі навчання персоналу відповідно до особливостей сприйняття інформації сприятиме підвищенню ефективності її засвоєння.

Висновки:

Врахування типів індивідуального сприйняття інформації персоналом покликане покращити ефективність обміну інформацією на підприємстві

Удосконаленню шляхів індивідуальної подачі інформації та пріоритетів у виробничій діяльності, підбір оптимальної для конкретного працівника стратегії прийому/передачі інформації удосконалюватиме як діяльність на робочому місці, так і роботу з клієнтами.

Врахування типів інформаційного сприйняття при усвідомленні управлінських рішень до персоналу та при реагуванні на їх виконання дозволить підвищити рівень ефективності системи управління та діяльності підприємства у цілому.

Література.

1. Богатырева Л.Д. Менеджмент: учеб. пособ. / Богатырева Л.Д., Тардаскина Т.Н., Стрельчук Е.Н. – Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2013. – 168 с.

2. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. / Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. - Суми: ВТД « Університетська книга», 2004. – 412 с.

3. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навчальний посібник / В.М.Орлов, І.В.Яцкевич, С.С.Новицька, Н.Ю.Потапова-Сінько. - Одеса: ОНАЗ ім.О.С.Попова, 2013. – 292 с.

Одержано 12.10.2015

Наукове видання

**Інформаційно-комунікаційне наповнення
управлінських рішень**

*Матеріали науково-практичного семінару
м. Львів, 23 жовтня 2015*

Відповідальний за випуск *О. М. Височанська*
Комп'ютерна верстка *Ю. В. Опотяк*

Науково-дослідний інститут інфокомунікацій,
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова
вул. Тролейбусна, 11, м. Львів, 79053
www.stimulus.org.ua