

**ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПРОЦЕСІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

УДК 658.012.32

К. Ю. ГОЛОВКОВА

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ

**УТОЧНЕННЯ ЗМІСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО РОЗРОБКИ,
ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ**

В статті здійснено аналіз поширених підходів до визначення змісту управлінської діяльності щодо прийняття управлінського рішення. За результатами синхронізації існуючих моделей розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень уточнено зміст відповідної управлінської діяльності.

In the article the analysis of the widespread determination of maintenance of administrative activity in the context of acceptance of administrative decision is carried out. On results of synchronization of existent models of development, acceptance and realization of administrative decisions, maintenance of the proper administrative activity is specified.

Ключові слова: управлінське рішення, управлінська діяльність, модель, акт вибору, альтернатива.

Постановка проблеми. Процес управління реалізується через управлінські рішення (УР), підготовку яких умовно можна назвати технологією розробки, прийняття та реалізації рішень. Вона являє собою сукупність послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій. Тобто з технологічної точки зору, процес прийняття будь-якого управлінського рішення можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі та зворотні зв'язки [1].

На зміст діяльності щодо прийняття та реалізації певного управлінського рішення впливає множина особливостей конкретних умов прийняття і реалізації рішень, що породжуються середовищем, присутністю людського чинника зі специфічними поведінковими і психофізіологічними аспектами, а також інформаційним ресурсом, що є в наявності. Розмаїття чинників впливу обумовлює існування різних процедур вирішення конкретних проблемних ситуацій, що вимагають розробки, прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Положення про наявність у процесі прийняття рішень певних основних етапів є найважливішим при дослідженні управлінської діяльності. Фахівцями з управління пропонуються різні схеми процесу розробки рішень, що розрізняються між собою ступенем деталізації окремих процедур і операцій [1, 2, 5, 6, 8, 9]. Ці процедури можуть як мати множину схожих спільних елементів, так й істотно відрізнятися одна від одної. Проте, суттєвим для установлення доцільної послідовності етапів процесу розробки та прийняття управлінських рішень, на наш погляд, є представлення вказаної проблематики з позицій універсальних інструментів. Наприклад, загальної постановки завдання прийняття управлінських рішень, загальної схеми отримання, зберігання й перетворення інформації в ухваленні рішень та ін.

Мета статті. Розглянемо основні підходи до визначення змісту управлінської діяльності щодо прийняття УР та визначимо на основі їх аналізу певну загальну модель процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Як вже було зазначено, в науковій літературі існують різні підходи до визначення змісту управлінської діяльності щодо розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Згідно з будь-яким із цих підходів, управлінська діяльність щодо розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення може бути представлена як сукупність певних послідовних взаємопов'язаних етапів, перелік яких, незважаючи на сутнісну близькість, значно відрізняється в різних наукових джерелах.

Так, в [7] приводяться такі етапи раціонального рішення управлінських проблем: діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення, визначення альтернатив, реалізація, зворотний зв'язок.

У роботі [5] визначаються наступні етапи: усвідомлення проблеми, збір інформації з проблеми, висування гіпотез, їхня апробація, прийняття рішення, корекція рішення.

В [2] для підготовки й прийняття рішення пропонується використовувати блокову модель, що складається з наступних блоків: прийом і обробка інформації, розпізнавання ситуації, підготовка варіантів рішення, оцінка їхньої ефективності, прийняття рішення.

Певні варіанти послідовності дій щодо прийняття управлінських рішень видаються занадто деталізованими. Так, Є.П. Істомін пропонує в якості базової модель розробки та реалізації УР, яка складається з 16 етапів, а саме: виявлення управлінської проблеми або завдання; попередня постановка мети; збір необхідної інформації; аналіз інформації; визначення початкових характеристик проблеми з урахуванням обмежень; уточнення й формулювання цілей і критеріїв управління; обґрунтування й побудова формалізованої моделі проблемної ситуації; розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми; вибір методу рішення; економічне обґрунтування вибраного рішення; узгодження рішення з органами управління та виконавцями; остаточне оформлення і затвердження наказу; організація виконання рішення; організація і

контроль виконання рішення; стимулювання підвищення якості робіт, економії ресурсів і дотримання термінів; встановлення зворотного зв'язку з ОПР і (за необхідності) коректування цілей і завдань [3]. Незважаючи на безумовну значущість усіх перерахованих управлінських дій для прийняття ефективного управлінського рішення, така їх деталізація може вважатися недоречною. Адже, наприклад, такі окремі етапи цього процесу, як «узгодження рішення з органами управління та виконавцями» та «остаточне оформлення і затвердження наказу» за сутністю являють собою один загальний етап процесу прийняття рішення – «оформлення та затвердження наказу».

Навпаки, занадто укрупненою може вважатися загальна модель процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень, яка запропонована в роботі [8] та складається з етапів:

- констатація проблемної ситуації;
- розпізнавання проблемної ситуації;
- метод вирішення проблемної ситуації;
- реалізація вирішеного.

При цьому автор зазначає, що при виділенні сукупності взаємозв'язаних блоків цієї моделі врахована необхідність віддзеркалення основних чинників, що формують умови підготовки, прийняття та реалізації рішення, специфічна інтерпретація яких дозволяє моделювати широке різноманіття процесів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень [8, с. 62]. У розвиток цієї тези автор надалі пропонує розширене трактування складу та змісту етапів процесу розробки та прийняття управлінського рішення, прийнятну для вирішення складних проблемних ситуацій, що виникають в практиці функціонування великих організаційних систем управління складними об'єктами. Цей процес включає наступні етапи розробки і прийняття остаточного рішення:

- виявлення і опис проблемної ситуації;
- організація виконання робіт з підготовки і прийняття рішення;
- розробка концепції підготовки і прийняття рішення;
- постановка завдань;
- формування альтернатив;
- оцінка альтернатив;
- вибір остаточної альтернативи [8, с. 64].

На наш погляд, модель, яку автор пропонує для прийняття управлінського рішення у складних проблемних ситуаціях, насправді є прийнятною для застосування в управлінській ситуації будь-якого (навіть найнижчого) рівня складності, адже всі її етапи є необхідними та, водночас, достатніми з точки зору повноти управлінських дій щодо розробки та прийняття управлінського рішення.

В окремих джерелах автори вдаються до виділення підетапів процесу прийняття та реалізації УР у межах установлених етапів. Так, Ю.М. Лапигін [6] пропонує орієнтовану на стратегічне управління модель процесу розробки управлінських рішень, яка має наступний вигляд:

Етап 1. Збір і уточнення інформації про проблемну ситуацію.

- 1.1. Аналіз стану зовнішнього середовища й тенденцій його зміни;
- 1.2. Аналіз стану організації, визначення проблем, бачення та місії.

Етап 2. Формування множини моделей змін (альтернатив).

- 2.1. Збір існуючих альтернатив (формування колекції);
- 2.2. Генерація оригінальних альтернатив.

Етап 3. Здійснення вибору (власне рішення).

- 3.1. Звуження множини альтернатив (фільтрація);
- 3.2. Вибір оптимального рішення.

Етап 4. Реалізація рішення (внесення змін до системи).

- 4.1. Деталізація рішення, розробка на основі критеріїв і кореляційних взаємозв'язків системи контрольних показників ефективності;
- 4.2. Впровадження моделі необхідних змін в організацію і контроль за виконанням рішення за системою показників [6].

Одна з найпоширеніших моделей процесу розробки рішень, орієнтована на використання наукових методів, включає наступні етапи [9]: попереднє формулювання завдання; вибір критерію оцінки ефективності рішення; збір даних для уточнення поставленого завдання й точна постановка завдання; розробка можливих варіантів рішення завдання; складання математичних моделей; зіставлення варіантів за критерієм ефективності й вибір альтернатив; прийняття рішення. Слід зазначити, що в даній технологічній моделі не акцентується увага на етапах організації й контролю виконання рішення як таких, що самі собою розуміються і не потребують глибоких наукових пророблень. У той же час, прийняття ефективного управлінського рішення неможливе без належної організації його виконання з наступним контролем реалізації. Відповідно, більш ґрунтовним є запропоноване в роботі [1] уточнення вищевказаного алгоритму підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень, згідно з яким цей процес складається з наступних етапів:

- I – попереднє формулювання проблеми;

- II – вибір критерію оцінки ефективності рішення;
 III – збір даних для уточнення поставленої проблеми;
 IV – точне формулювання проблеми;
 V – розробка можливих варіантів рішення проблеми;
 VI – складання математичних моделей;
 VII – зіставлення варіантів за критерієм ефективності й вибір альтернатив;
 VIII – прийняття рішення;
 IX – доведення до виконавців та розробка заходів з виконання рішення;
 X – контроль виконання рішення;
 XI – оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду [1].

У такій інтерпретації очевидно, що управлінська діяльність спрямована не тільки на розробку та прийняття, але й на реалізацію прийнятого управлінського рішення за рахунок наявності таких етапів цього процесу, як доведення рішення до виконавців та розробка заходів з його виконання, контролю виконання рішення та оцінки результатів і узагальнення накопиченого досвіду. Без наявності подібних етапів можна говорити лише про модель розробки та прийняття управлінського рішення, тоді як визначення заходів щодо його реалізації є рівноважною складовою забезпечення його ефективності.

В табл. 1 подано результати синхронізації варіантів змісту управлінської діяльності щодо розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень із етапами моделі, наведеної в роботі [1]. Як свідчать дані таблиці, ця модель містить досить універсальний перелік необхідних та достатніх управлінських дій в контексті прийняття управлінських рішень, та може розглядатися в якості базової.

Таблиця 1

Синхронізація варіантів змісту управлінської діяльності щодо розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень

Автори	Назва моделі	Співвіднесення з етапами базової моделі [1]										
		попереднє формулювання проблеми	вибір критерію оцінки ефективності рішення	збір даних для уточнення поставленої проблеми	точне формулювання проблеми	розробка можливих варіантів рішення проблеми	складання математичних моделей	зіставлення варіантів за критерієм ефективності й вибір альтернатив	прийняття рішення	доведення до виконавців та розробка заходів з виконання рішення	контроль виконання рішення	оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду
А.Е. Воронкова, Н.Г. Каложна, В.І. Отенко [1]	модель процесу підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень											
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [7]	Етапи раціонального рішення управлінських проблем	діагностика проблеми	формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішення			визначення альтернатив				реалізація рішення		зворотний зв'язок
Ю. Козелецький [5]	Етапи прийняття управлінського рішення	усвідомлення проблеми		збір інформації з проблеми		висування гіпотез		апробація гіпотез	прийняття рішення			корекція рішення
Н.В. Д'ячук [2]	Блокова модель підготовки й прийняття рішення			прийом і обробка інформації	розпізнавання ситуації	підготовка варіантів рішення		оцінка ефективності варіантів рішення	прийняття рішення			
В.С. Юкасава [9]	Модель процесу розробки рішень	попереднє формулювання завдання	вибір критерію оцінки ефективності рішення	збір даних для уточнення поставленого завдання й точна постановка завдання		розробка можливих варіантів рішення завдання	складання математичних моделей	зіставлення варіантів за критерієм ефективності й вибір альтернатив	прийняття рішення			

Водночас, наведена модель процесу підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень потребує подальшого вдосконалення. А саме, слід зауважити на наявність різних підходів до визначення

сутності самого поняття «управлінське рішення», яке розглядається в різних наукових джерелах як процес, акт вибору та його результат. Рішення як процес характеризується тим, що воно, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів (підготовки, формування, прийняття і реалізації рішення). Етап прийняття рішень можна трактувати як акт вибору особи, що приймає рішення (ОПР) за допомогою визначених правил. Рішення як результат вибору – це вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, суміжних цілей і мотивів поведінки ОПР. Рішення як результат вибору являє собою розпорядження до дії у вигляді плану роботи, варіанта проекту й т.п. В роботі автора [4] здійснено докладний аналіз цих підходів та обґрунтовано доцільність дотримання процесного підходу до визначення сутності управлінського рішення. При цьому слід підкреслити роль людини у прийнятті управлінського рішення, оскільки саме завдяки її розумовій діяльності здійснюється вибір найкращої управлінської альтернативи. В моделі, яка прийнята за базову, відповідний етап має назву «зіставлення варіантів за критерієм ефективності й вибір альтернатив». З метою підкреслення значення суб'єктивної творчої діяльності ОПР в процесі вироблення, аналізу та вибору управлінських альтернатив, видається доцільним «вибір альтернативи» як творчий акт ОПР виділити в окремий етап процесу розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення. Відповідно, уточнена модель процесу розробки, прийняття та реалізації УР складатиметься з наступних 12 етапів: попереднє формулювання проблеми; вибір критерію оцінки ефективності рішення; збір даних для уточнення поставленої проблеми; точне формулювання проблеми; розробка можливих варіантів рішення проблеми; складання математичних моделей; зіставлення варіантів за критерієм ефективності; вибір альтернативи; прийняття рішення; доведення до виконавців та розробка заходів з виконання рішення; контроль виконання рішення; оцінка результатів і узагальнення накопиченого досвіду.

Висновки. Удосконалення базової моделі процесу розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення за рахунок виділення окремого етапу «вибір альтернативи», під яким мається на увазі реалізація творчого акту вибору ОПР, дозволяє уточнити зміст відповідної управлінської діяльності, та створює підстави для прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.

Література

1. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 427 с.
2. Дьячук Н. В. Психотехника / Дьячук Н. В. – М. : КСП, 1997. – 368 с.
3. Истомин Е. П. Теория организации: системный подход : [учебн.] / Е. П. Истомин, А. Г. Соколов. – СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с.
4. Калюжна Н. Г. Управлінське рішення як процес: підхід до визначення / Н. Г. Калюжна, К. Ю. Головка // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Харків : ХНЕУ, 2010. – Вип. 17 (93). – С. 44–46.
5. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений / Козелецкий Ю. ; [пер. с польск.]. – М. : Прогресс, 1979. – 504 с.
6. Лапыгин Ю. Н. Управленческие решения : [учебн. пособ.] / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2009. – 448 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
8. Мыльник В. В. Исследование систем управления : [учебн. пособ.] / Мыльник В. В., Титаренко Б. П., Волочненко В. А. ; [под ред. В. В. Мыльника]. – М. : ГИНФО, 2001. – 281 с.
9. Юкаева В. С. Управленческие решения : [учебн. пособ.] / Юкаева В. С. – М. : Издательский дом "Дашков и Ко", 1999. – 292 с.

Надійшла 14.03.2011