

ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ РАЦІОНАЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Олексів І.Б., 2007

Пропонується аналіз підходів до здійснення управлінських рішень. Крім того, наведено пропозиції щодо підвищення раціональності управлінських рішень, які приймаються в організації.

In the article the analysis of approaches to making managerial decisions is conducted. In addition in the research the proposals towards increase managerial decision rationality made in the organization are presented.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На цьому етапі розвитку економічних відносин на прийняття управлінських рішень найзначніший вплив мають керівний персонал та власники підприємства (акціонери, члени товариства з обмеженою відповідальністю тощо). Незбіг інтересів цих двох груп впливу та асиметричність інформації ведуть до зниження рівня раціональності управлінських рішень, які приймаються на підприємстві [1, с. 98]. Основним завданням цього дослідження є розгляд підходів до розроблення та реалізації саме раціональних управлінських рішень та демонстрація їхніх переваг порівняно з обмежено-раціональними та іншими видами рішень. Вплив особистих відносин та інтересів на прийняття управлінського рішення не досліджується через його неповторність в кожній конкретній ситуації. Підкреслимо тільки, що в практичній діяльності при прийнятті управлінського рішення, окрім розроблення раціональних його варіантів, необхідне урахування згаданих особистих відносин та інтересів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Сьогодні існують дві основні течії дослідження управлінських рішень, а саме поведінкова та організаційна, про що зазначає Shapira у [2]. Поведінкова течія концентрує свою увагу саме на проблемі вибору при прийнятті управлінського рішення, тоді як організаційна зосереджується на інформаційному забезпеченні, обробленні інформації та структурних аспектах прийняття управлінських рішень.

З погляду поведінкової течії сьогодні існують такі моделі прийняття управлінських рішень:

- Раціональна або частково-раціональна моделі. Такі моделі передбачають, що всі управлінські рішення, які приймаються індивідуумами, спрямовані на реалізацію якоїсь певної мети. Обмежена раціональність деяких рішень пояснюється асиметричністю інформації. Такі моделі досліджувалися в роботах Fredrickson [3], Eisenhardt і Zbaracki [4], Shapira [2], March [5].

- Інтуїтивна модель. Інтуїтивний аналіз ґрунтується на досвіді, знаннях та інтуїції. Значний внесок у дослідження такого виду моделей був зроблений в роботах Sinclair and Ashkanasy [6] та March [5].

- Модель, що ґрунтується на теорії хаосу. Така модель зазначає, що середовище не є лінійним, відповідно помилкою є здійснювати прогнозування майбутнього на основі минулих даних. Ця модель розглядалась у роботах Hayward і Preston [7] та Cohen, March і Olsen [8].

Переваги раціональних управлінських рішень порівняно з іншими моделями досліджено недостатньо, тому і вони розглядаються у цьому дослідженні.

Цілі статті. Метою цього дослідження є розгляд підходів до розроблення та реалізації раціональних управлінських рішень та демонстрація їхніх переваг порівняно з обмежено-раціональними рішеннями та рішеннями, які ґрунтуються на інтуїтивній моделі, теорії хаосу та анархії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, що при розробленні альтернатив та прийнятті управлінського рішення на основі вибраного варіанта значень економічних показників діяльності підприємства важливим є урахування таких підходів, як системність та ситуаційність. Система та ситуація – це економічні категорії, які наявні навіть тоді, коли вони не використовуються в певному акті мислення [9, 88]. При прийнятті управлінського рішення як елементи системи можуть розглядатися суб'єкт управлінського рішення, множина альтернатив управлінського рішення, сукупність критеріїв оцінки, з якої здійснюється вибір показника, адекватного для конкретної ситуації та сукупність методів для розрахунку таких критеріїв. Наведені елементи об'єднуються в систему, яка складається з суб'єкта прийняття управлінського рішення, об'єкта прийняття управлінського рішення (те, стосовно чого приймається управлінське рішення) та послідовності прийняття управлінського рішення. В такій системі центральна роль відведена суб'єкту прийняття управлінського рішення, який здійснює вибір множини альтернатив, вибір критерію (сукупності критеріїв) для оцінки, вибір методу (методів) для розрахунку того чи іншого критерію оцінки певного управлінського рішення, а також вибір однієї альтернативи з множини варіантів.

Керуючись системним підходом, розглянемо послідовність прийняття раціональних управлінських рішень на базі розробленого варіанта планових значень економічних показників діяльності підприємства. На підставі аналізу [10; 11] зазначимо, що прийняття управлінського рішення складається з таких етапів:

1. Виявлення та визначення ситуації, що потребує дослідження.
2. Формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення.
3. Вибір методу оцінки варіантів.
4. Визначення варіантів.
5. Оцінювання варіантів.
6. Вибір оптимального варіанта.
7. Впровадження вибраного варіанта та оцінка результатів.

На першому етапі здійснюється аналіз ситуації, тобто або здійснюють аналіз того, чому поставлені перед підприємством цілі не досягнуті або того, які потенційні можливості виникають від вирішення певної проблеми. На цьому етапі, як правило, розглядаються недоліки в роботі підприємства та фактори, які спричинили відхилення між плановими значеннями економічних показників та фактичними.

Другий етап прийняття раціонального управлінського рішення передбачає необхідність урахування того, що будь-яке управлінське рішення, що приймається, потребує визначення тих обмежень, які роблять його реальним, а також встановлення критеріїв, які дадуть змогу вибрати відповідне управлінське рішення з можливих альтернатив. При прийнятті управлінського рішення на основі вибраної сукупності планових значень економічних показниками вибір критеріїв, які дають змогу визначити ефективність використання ресурсів підприємства, та очікувані дохід і прибуток від здійснених затрат вибір критеріїв, є вже фактично здійсненим. На другому етапі також встановлюються еталонні значення вибраних показників.

На третьому етапі здійснюється вибір методу, за яким здійснюється розрахунок фактичних значень економічних показників при виборі тієї чи іншої альтернативи. Використання тих чи інших показників та методів повинно залежати від виду управлінського рішення та проблеми, щодо якої приймається управлінське рішення.

Четвертий і п'ятий етапи прийняття управлінських рішень передбачають визначення можливих альтернатив управлінського рішення та їхню оцінку. Вибір альтернатив передбачає виокремлення основних можливостей вирішення певної проблеми. Оцінка можливих управлінських рішень здійснюється з використанням економічних показників (обмежень), які встановлені на другому етапі та методів їхнього розрахунку, які вибрані на третьому етапі.

На шостому етапі здійснюється вибір можливої альтернативи з використанням розрахованих економічних критеріїв оцінки.

На сьомому етапі здійснюється реалізація прийнятого управлінського рішення на підставі встановлених економічних показників діяльності підприємства та оцінка отриманих результатів.

Наведений вище процес прийняття управлінського рішення є загальною послідовністю прийняття управлінського рішення. Ситуаційний підхід визнає, що хоч загальний підхід є одна-

ковим, специфічні прийоми, які можуть використовуватися для ефективного досягнення цілей організації, можуть відрізнятися [11, 82]. Отже, в кожній конкретній ситуації прийняття управлінського рішення буде видозмінюватись. Ситуаційний підхід засвідчує, що прийнятна управлінська поведінка в конкретній ситуації залежить від обставин [12, 19], тобто в кожній конкретній ситуації менеджеру підприємства треба враховувати значно більшу кількість факторів ніж передбачає система. Останнім часом зміни у навколишньому середовищі підприємства відбуваються настільки швидко, що можна сказати, що найяскравішим виразом ситуації є мінливість. Швидка еволюція, яка відбувається навколо діяльності підприємств, призводить до того, що завдання стосовно управління підприємством постійно змінюються [13, с.100]. Це викликає необхідність пристосовувати методи, які використовуються для їхнього вирішення, до такої дійсності. Отже, залежно від ситуації вибір певної управлінської альтернати може включати також прийняття підтримувальних управлінських рішень, оцінку альтернатив яких може видозмінювати загальну послідовність прийняття управлінського рішення. У цьому проявляється сутність ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень, а також його поєднання з системним підходом.

З урахуванням поданої вище інформації наведемо приклади поєднання системного і ситуаційного управлінських підходів для конкретної ситуації, в якій приймається управлінське рішення на підставі розроблених планових значень економічних показників діяльності підприємства.

Як приклад можна розглядати ситуацію, яка склалась на ВАТ “Бібльос”. На цьому підприємстві в результаті планування економічних показників діяльності було прийнято стратегічне рішення щодо збільшення обсягів виробництва на 25% при вкладенні певних обсягів фінансових ресурсів. Таке розширення виробництва здійснюється у декілька етапів, що вимагає від підприємства рівновеликих капітальних вкладень. Керівний персонал ВАТ “Бібльос” постав перед проблемою прийняття управлінського рішення про часткове розширення виробництва в першому кварталі 2002 року. Таке рішення є тактичним, оскільки воно є тільки одним з етапів досягнення запланованого рівня обсягу виробництва. Підтримувальним для рішення про розширення виробництва є рішення про залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел фінансування.

Послідовність прийняття управлінського рішення про розширення виробництва на ВАТ “Бібльос” наведена на рис. 1.

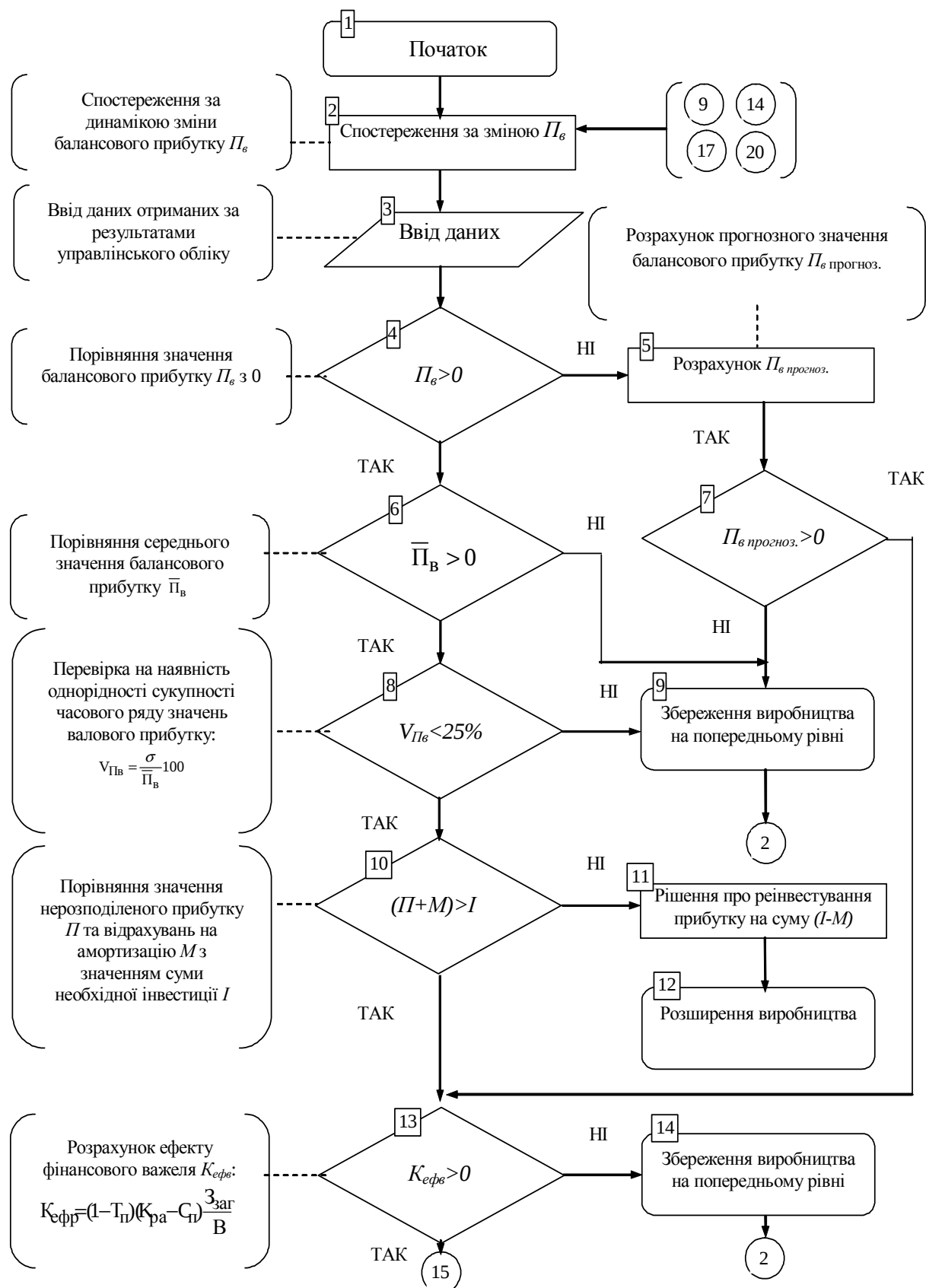
Згідно із загальним алгоритмом прийняття управлінського рішення діяльності підприємства першим етапом є виявлення ситуації, що потребує дослідження. Сутність проблеми полягає у вирішенні питання про доцільність розширення виробництва та залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел фінансування на цьому етапі діяльності підприємства. Головним економічним критерієм цього управлінського рішення є показник валового прибутку підприємства. Такий показник дає інформацію про те, наскільки підприємство є фінансово стабільним. Вибір саме показника валового прибутку пов’язаний з тим, що він є індикатором прибутковості підприємства в основному виді діяльності. Для перевірки того, що теперішнє значення показника валового прибутку не є випадковим, а його часовий ряд однорідним, можливим є знаходження середнього значення цього показника та коефіцієнта варіації. Коефіцієнт варіації дає інформацію про стійкість показника в часі.

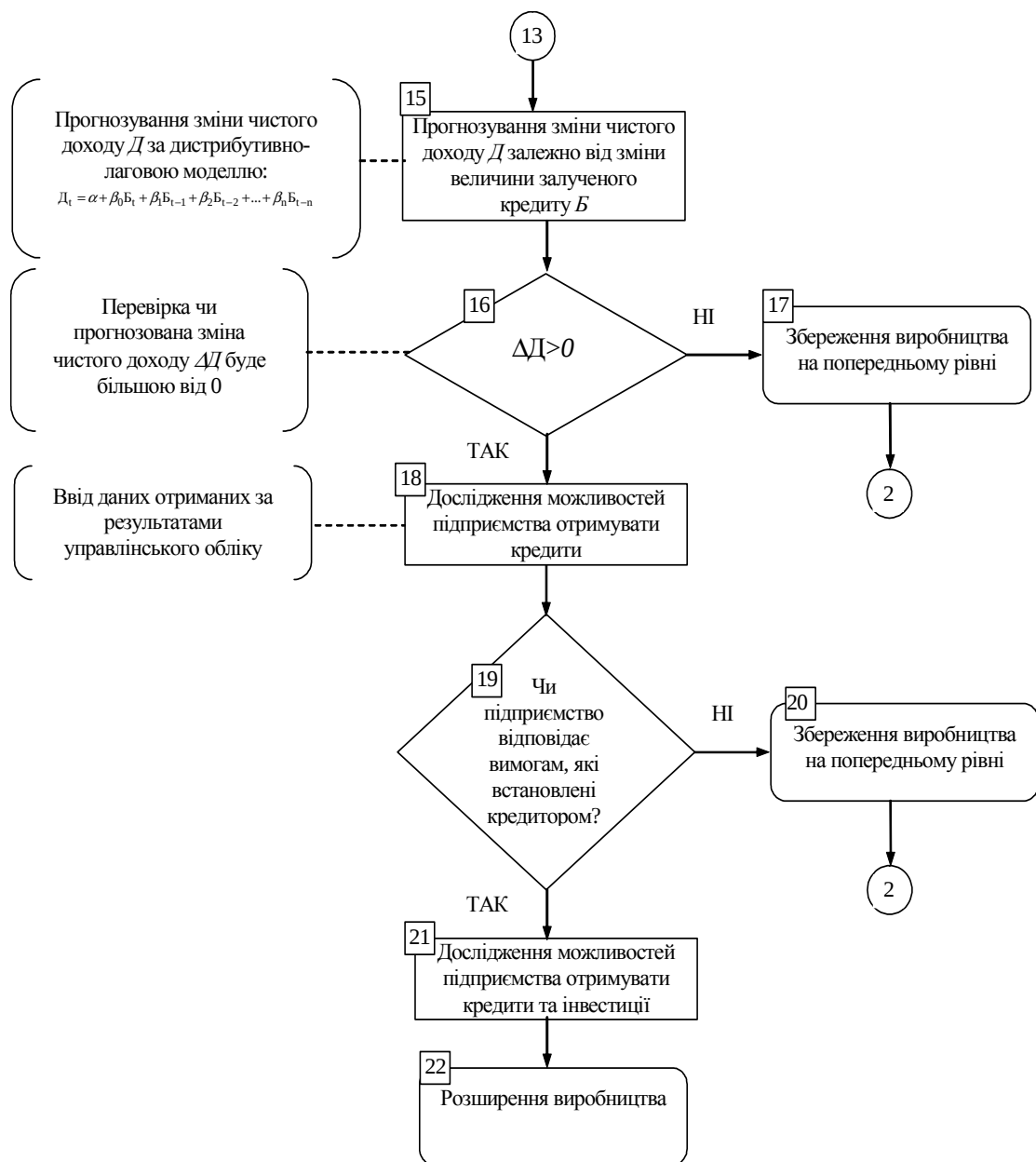
Якщо значення валового прибутку є позитивним, і ця тенденція є стійкою, то розглядається можливість фінансування розширення виробництва з власних джерел. Показником, який дає про це інформацію, є сума амортизаційних відрахувань та нерозподіленого прибутку підприємства.

Якщо значення нерозподіленого прибутку та амортизаційних відрахувань є нижчим від значення запланованої інвестиції, то можна спробувати залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування. Якщо валовий прибуток є від’ємним, то доцільним є прогнозування його майбутніх значень для перевірки тенденції розвитку підприємства. Якщо ця тенденція є позитивною, то можливим є розгляд питання про фінансування розширення виробництва із зовнішніх джерел.

Критерієм доцільності залучення коштів із зовнішніх джерел слугує показник “ефекту фінансового важеля” $K_{ефв}$, який дає інформацію про обтяжливість кредиту, що залучається підприємством [14, с. 154]. Цей показник є статичним, тому для динамічної оцінки доцільності залучення кредиту використовується прогнозне значення зміни чистого доходу підприємства залежно від зміни обсягів залучених кредитів. Крім того, підприємству необхідно мати інформацію про його кредитоспроможність. Для цього пропонується використовувати методи оцінки фінансово-економічного стану підприємства з погляду кредитора та інвестора, підходи до яких наведено в [15, с. 173–188].

У дослідженні пропонується використання низки методів оцінки варіантів. Зокрема, для прогнозування валового прибутку підприємства можна використовувати симулятивну модель планування виробничо-господарської діяльності, розгляд та переваги застосування якої наведено в [16, с. 74–77]. Для визначення тенденції зміни показника валового прибутку використовується коефіцієнт варіації. Такий коефіцієнт дає змогу оцінити стійкість валового прибутку в часі.





*Послідовність прийняття тактичного управлінського рішення
про розширення виробництва*

Для розрахунку показника “ефекту фінансового важеля” використовується формула, наведена в [14, с. 154]. Для прогнозування зміни чистого доходу можна застосувати дистрибутивно-лагову модель, яка відображає залежність між чистим доходом підприємства та обсягами залучених кредитів. Така модель дає змогу здійснити динамічну оцінку доцільності залучення кредиту. Розгляд та переваги дистрибутивно-лагової моделі оцінки ефективності залучення кредитів наведено в [17, с. 272–276].

Наступним етапом прийняття управлінського рішення є визначення його варіантів. Зазначимо, що окреслення альтернатив при прийнятті тактичних рішень є, як правило, простішим через їхню спрямованість на реалізацію конкретного економічного показника (стратегічного управлінського рішення). Враховуючи те, що стратегічною метою підприємства є розширення виробництва, відзначимо, що на цьому етапі керівний персонал постає перед двома можливими варіантами вирішення проблеми: розширити обсяг виробництва продукції або залишити його на попередньому рівні (відкласти розширення).

Оцінка варіантів здійснюється з використанням критеріїв та методів, які розроблені на попередніх етапах. При використанні блок-схеми, яка відображена на рисунку, оцінка варіантів здійснюється в такій послідовності:

- оцінювання прибутковості підприємства;
- оцінювання стабільності показників прибутку в часі;
- оцінювання можливостей фінансування розширення виробництва з власних коштів;
- оцінювання доцільності залучення коштів із зовнішніх джерел фінансування;
- оцінювання можливостей підприємства залучати кошти із зовнішніх джерел фінансування.

На основі здійснених оцінок керівний персонал вибирає один з можливих варіантів, впроваджує їх в життя та стежить за їхньою реалізацією. Якщо приймається рішення про збереження виробничих потужностей на попередньому рівні, то необхідно зациклити алгоритм, наведений на рисунку і продовжити стежити за економічними показниками діяльності підприємства.

При прийнятті тактичного управлінського рішення про розширення виробництва керівний персонал підприємства використовує три види методів: статичні методи, динамічні методи, що дають можливість визначення тенденції та динамічні методи, що дають можливість прогнозування.

Реалізація тактичного рішення про розширення виробництва або відмову від такого розширення забезпечується прийняттям оперативних управлінських рішень, які, як правило, спрямовані на вирішення певних технічних питань, пов'язаних з реалізацією тактичного рішення. Як було зазначено, оперативні управлінські рішення часто ґрунтуються на досвіді та інтуїції керівного персоналу підприємства.

Наведений вище приклад демонструє підходи та моделі, які дають змогу підвищити раціональність управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Надалі доцільно було б сконцентрувати увагу на дослідженні груп інтересів, які мають вплив на прийняття управлінських рішень та на імплементацію показників, які можуть об'єднувати ці групи впливу у систему підтримки прийняття управлінських рішень.

З наведеного аналізу прийняття раціональних управлінських рішень зрозуміло, що його ефективність значною мірою залежить від їхнього якісного інформаційного забезпечення (достатності та своєчасності наявної інформації). В іншому разі управлінські рішення будуть обмежено-раціональними.

1. Ройтман А.Б., Толок В.А. *Наука управления. Специальные главы современного менеджмента*. К. – 3.: – 638 с. 2. Shapira, Zur (1997), *Introduction and overview*, in Zur Shapira (ed.), *Organizational Decision Making*, New York: Cambridge University Press 397 p. 3. Fredrickson, James W. and Mitchel (1984), *Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment*, *Academy of Management Journal* 27, 399-423. 4. Eisenhardt, Kathleen M. and Mark J. Zbaracki (1992), *Strategic decision making*, *Strategic Management Journal* 13, 17-37. 5. March James G. (1997), *Understanding how decisions happen in organizations*, in Zur Shapira (ed.), *Organizational Decision Making*, New York: Cambridge University Press. 6. Sinclair, Marta and Neal M. Ashkanasy (2005), *Intuition: Myth or a decision making tool*, *Management Learning* 36, 353-370. 7. Hayward, Tim and Judith Preston (1998), *Chaos theory, economics and information: the implications for strategic decision making*, *Journal of Information Science* 25, 173-182. 8. Cohen, D. Micheal, James G. March, Johan P. Olsen (1972) *A garbage can model of organizational choice*, *Administrative Science Quarterly* 17, 1-25. 9. Слонов Н. *Ситуативность и системность в менеджменте* // *Проблемы теории и практики управления*. – 2001. – №5. – С.88–91. 10. Кузьмін О.Є. *Сучасний менеджмент*. – Львів: Центр Європи, 1995. – 176 с. 11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: “Дело ЛТД”, 1995. – 704 с. 12. Гріффін Р., Яцура В. *Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич*. – Львів: БАК, 2001. – 624 с. 13. Дуфала В. *Инструментарий для формирования стратегии предприятия* // *Проблемы теории и практики управления*. – 1998. – №1. – С.97–101. 14. *Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой*. – 4-е издание, переб. и доп. – М.: Перспектива, 1999. – 656 с. 15. Олексів І.Б., Фецуру Р.В. *Методики оцінки фінансового стану позичальника* // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. – 2002. – № 457. – С. 173–187. 16. Маринченко Б.В. *Управління фінансами підприємства та моделі прийняття рішення* // *Економіка і управління*. – 1998. – №1. – С.70–77. 17. Фецуру Р.В., Олексів І.Б., Тимошук М.Р. *Дослідження ефективності політики залучення кредитів підприємством* // *Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки*. – 2002. – №2. – С. 272–276.