

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*ОБИДЄННОВА Т.С., К.Е.Н.,
УКРАЇНЬСКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Однією з причин виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані і помилкові дії керівництва привели велику кількість підприємств на межу банкрутства. Одним із факторів, який зумовлює формування та прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність системи змін усередині підприємств, що направлена на функціональну підтримку менеджменту. Ефективна діяльність підприємств полягає у комплексному використанні моделей для формування та прийняття управлінських рішень

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань щодо використання тих чи інших моделей та методів прийняття управлінських рішень займалися багато вітчизняних та закордонних науковців (Асаул А.М., Коваль О.С. [1], Гончарова Л.О.[2], Полінський О.М. [3], Саати Т. А. [4], Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. [5] та інші). Проте питання використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень на підприємствах вимагають додаткових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні українські підприємства працюють у нестабільному середовищі, що вимагає від їх керівництва творчого підходу до роботи, уважності та уміння приймати відповідальні управлінські рішення з метою координації будь-яких передбачуваних чи непередбачуваних змін у процесі управління. Процеси розробки та прийняття управлінських рішень ґрунтуються на моделях. Модель - це бачення щодо об'єкта, системи або ідеї у деякій формі, яка відмінна від самої реальності, це спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Моделювання – єдиний систематизований спосіб бачення варіанта майбутнього з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дозволяє їх об'єктив порівняти [6]. Для спрощення процесу прийняття рішень та розгляду можливих перспектив розвитку на практиці застосовуються базові типи моделей: фізична, аналогова, математична. На їх основі розроблено різні типи моделей і методів прийняття управлінських рішень.

У сучасній літературі виділяють три типи моделей управлінських рішень: класичну, поведінкову та ірраціональну.

Класична модель прийняття управлінських рішень передбачає раціональність, повну об'єктивність та логічність, спрямування усіх дій на прийняття найкращого рішення та вимагає достатньої визначеності умов.

Керівник, що приймає рішення, повинен чітко розуміти кінцеву мету своїх дій та обов'язково мати уявлення щодо їх позитивного ефекту, мати вичерпну інформацію та об'єктивні альтернативи результатів рішення. У реальній діяльності промислових підприємств найчастіше виникають ситуації, коли при прийнятті управлінських рішень керівник не володіє в повній мірі інформацією стосовно обставин, що склалися, а також стосовно альтернативних варіантів рішень та їх наслідків. У такому разі прийняття рішень здійснюється за поведінковою моделлю.

Якщо ж виникає потреба у прийнятті рішення в умовах дефіциту часу або потребують розв'язання незвичайні, принципово нові питання, застосовується ірраціональна модель прийняття управлінських рішень. Досить часто такі рішення приймає керівник підприємства, що має владу або можливість нав'язати своє рішення колективу.

У загальному вигляді вибір методу прийняття управлінського рішення визначається обсягом, достовірністю та оцінкою інформації, що характеризує проблемну ситуацію. Ці умови інформаційного забезпечення є підставою для застосування в процесі прийняття рішення одного з базових напрямів вирішення ситуацій – реактивного реагування, аналогового, дослідницького та інтуїтивного [7].

Умови, в яких приймаються управлінські рішення, полягають у тому, що будь-які зміни в організації підлягають визначеним закономірностям, а отже, формують цілий ряд чинників, що визначають процес прийняття управлінських рішень: зміст змін; доцільність тих чи інших інновацій; форми, характер, діапазон передбачуваних змін; ставлення керівника до інновацій [8].

На базі основних моделей прийняття управлінських рішень, базуються різні види методів управлінських рішень стосовно управління підприємствами (рис.1).

Модель імітаційного моделювання полягає в імітації конкретного процесу чи моделі, експериментально його використанні. Цей метод дозволяє моделювати процеси таким чином, що було наочно видно, як саме такі процеси будуть відбуватися у реальній господарській діяльності.

Щоб мінімізувати збитки від нестачі чи надмірної кількості продукції, використовується модель управління запасами. Вона дозволяє оптимізувати масу готової продукції на складах, час розміщення замовлення на ресурси та їх кількість. Модель економічного аналізу полягає в оцінці рентабельності як продукції, так і усього промислового підприємства. Найчастіше використовується модель беззбитковості, тобто визначення моменту з якого підприємство починає отримувати прибуток.

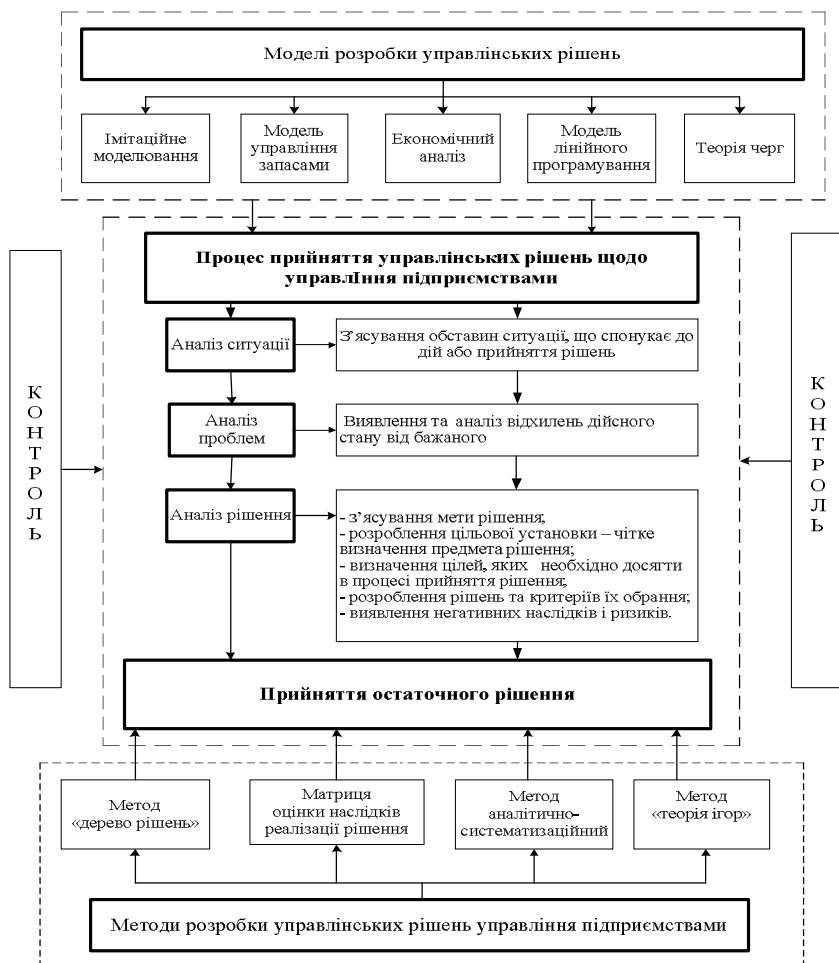


Рис. 1. Процес прийняття управлінських рішень

Модель лінійного програмування використовується з метою визначення ефективного розподілу обмежених наявних ресурсів підприємства при наявності конкуруючих потреб. Теорія черг полягає у визначенні оптимальної кількості каналів обслуговування споживачів відносно до їх потреб, урівноваження витрат на додаткові канали обслуговування і витрат від обслуговування на рівні нижчому, ніж оптимальний.

Досить ефективним є метод «дерева рішень», що полягає у побудові схеми розгалуження проблем та рішень. Це дає змогу виявити та оцінити наявність альтернатив та їх якість.

У випадку, коли керівник повинен вибрати, яка стратегія розвитку промислового підприємства буде найуспішнішою, використовується «матриця оцінки наслідків реалізації рішення». Ефективність обраної стратегії управління підприємством розраховують множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх подій, що можуть відбутися.

Аналітично - систематизаційний метод передбачає аналіз факторів, що зумовляють впровадження заходів зі зміни діяльності підприємства, а також систематизацію рішень стосовно форм і методів проведення цих заходів.

Метод «теорія ігор» застосовується для передбачення реакції підприємств – конкурентів на зміни, що відбуваються усередині підприємства. В практичній діяльності він використовується досить рідко.

Також до основних методів, які застосовують для управління підприємством необхідно віднести: реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), оцінка персоналу, ABS / ABM, CASE-методи (SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP), аутсорсинг, оцінка бізнесу, управління проектами (PM), управління знаннями (KM), виробничо-господарський аналіз, управління якістю (CPI / TQM), бенчмаркінг, фінансовий аналіз, «Точно в час» (JIT), «Тверді» і «М'які» інструменти, ситуаційний аналіз.

Висновки. На сьогоднішній день застосування окремих моделей прийняття управлінських рішень не є ефективним. Несприятливі умови функціонування підприємств вимагають використання не якоїсь конкретної моделі окремо, а комплексного їх впровадження. Це значно підвищить ефективність прийняття управлінських рішень стосовно управління українськими підприємствами.

Література

1. Асаул А.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А.М. Асаул, О.С. Коваль // Економіка України. – 2012. – № 11. – С. 29 – 37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_11_4.pdf.
2. Гончарова Л. О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні / Л. О Гончарова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2013. – Т.9, № 1. – С. 41-46.
3. Полінський О.М. Оцінка ефективності управлінських рішень / О.М. Полінський // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics.htm.
4. Саати Т.А. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т.А. Саати. – М. : Радио и связь, 1993 – 125 с.
5. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – К. : 2012. – № 9 – С. 50–58.
6. Технічна енциклопедія TechTrend. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://techtrend.com.ua>.
7. Бородин А.И. Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга / А. И. Бородин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 45 – 51.
8. Воронков Д.К. Развитие предприятия: управление змінами та інновації. Монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АДВАТМ, 2009. – 436 с.
9. Meyhew Ed. Organizational Change Processes / Ed Meyhew // Jones Brenda B. The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives. – San Francisco : Pfeiffer, 2006 – pp. 104–120.

References

1. Asaul A.M., Koval O.S. (2012). Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlinskykh rishen u pidpriemnytskykh strukturakh [The main directions of improving the quality and effectiveness of development and decision making in business structures]. Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy, No 11, pp. 29 – 37. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2012_11_4.pdf [in Ukrainian].

2. Honcharova L.O. (2013). Pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlinskykh rishen na vyrobnychomu rivni [Improved decision-making at the production level]. Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva – The economy of construction and urban, Vol. 9, No 1, pp. 41 – 46 [in Ukrainian].

3. Polinskyi O.M. Otsinka efektyvnosti upravlinskykh rishen [Evaluating the effectiveness of management decisions]. (n.d.). rusnauka.com. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics.htm [in Ukrainian].

4. Saaty T.L. (1993). Pryniatye reshenyi. Metod analiza yerarkhyi [Decisions making. The method of analysis of hierarchies]. Moscow: Radyo y sviaz, p. 125[in Russian].

5. Tsiutsiura S.V., Kryvoruchko O.V., Tsiutsiura M.I. (2012). Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen [The theoretical basis and essence of management decisions. Model of management decisions]. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Managing the development of complex systems. Kyiv, No 9, pp. 50 – 58.

6. Tekhnichna entsyklopediia TechTrend [Technical Encyclopedia TechTrend]. (n.d.). techtrend.com.ua. Retrieved from <http://techtrend.com.ua> [in Ukrainian].

7. Borodin A. I. (2003). Metodologiya i instrumentalnyie sredstva dlya provedeniya reinzhiniringa [The methodology and tools for reengineering]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and abroad, No 3, pp. 45 – 51 [in Russian].

8. Voronkov D.K., Pohorielov Iu.S. (2009). Rozvytok pidpriemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii [Development of the company: change management and innovation]. Kharkiv: AdvAtm, pp. 436 [in Ukrainian].

9. Meyhew Ed. Organizational Change Processes. (2006). Jones Brenda B. The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives. San Francisco: Pfeiffer, pp. 104-120.

Обиденнова Т.С. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень.

В статті розглянуто питання використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень управління підприємствами. Зазначено, що в загальному вигляді вибір методу прийняття

управлінського рішення визначається обсягом, достовірністю та оцінкою інформації, що характеризує проблемну ситуацію та є підставою для застосування в процесі прийняття рішення одного з базових напрямів вирішення. На базі основних моделей прийняття управлінських рішень, використовуються різні види методів управлінських рішень управління підприємствами. Доведено, що з метою підвищення ефективності та результативності управлінських рішень управління підприємствам необхідне застосування не якогось конкретного методу або моделі окремо, а впровадження цих методів та моделей комплексно.

Ключові слова: управлінські рішення, управління підприємствами, моделі управлінських рішень, методи управлінських рішень, ефективний менеджмент.

Обыденнова Т.С. Использование моделей и методов для формирования и принятия эффективных управленческих решений

В статье рассмотрены вопросы использования моделей и методов для формирования и принятия эффективных управленческих решений управления предприятиями. Отмечено, что в общем виде выбор метода принятия управленческого решения определяется объемом, достоверностью и оценкой информации, которая характеризует проблемную ситуацию и является основанием для применения в процессе принятия решения одного из базовых направлений выхода из сложившейся ситуации. На базе основных моделей принятия управленческих решений используются различные виды методов управленческих решений управления предприятиями. Доказано, что с целью повышения эффективности и результативности управленческих решений управления предприятиям необходимо применение не какого-то конкретного метода или модели отдельно, а внедрение этих методов и моделей комплексно.

Ключевые слова: управленческие решения, управление предприятиями, модели управленческих решений, методы управленческих решений, эффективный менеджмент.

Obydennova T. The use of models and methods for the formation and adoption of effective managerial decisions

The article discusses the use of models and methods for the formation and adoption of effective managerial decisions of enterprise management. It is noted that in General the choice of method of management decision making is determined by the volume, reliability and rating information. This describes a problematic situation and is the basis for the application in the decision-making process one of the basic directions of an exit from current situation. On the basis of the basic models of managerial decision-making uses different kinds of methods of managerial decisions of enterprise management. It is proved that for the purpose of increasing the efficiency and effectiveness of managerial control decisions enterprises need not use any particular method or model separately. It is reasonable to use selected methods and models in a comprehensive manner.

Keywords: management solution, management of enterprises, models of management decisions, methods of management decisions, effective management.

Рецензент: д.с.н., проф., Ковальов В.М.