ISSN 1819-5377 print / ISSN 1993-3509 online
ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА
ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY
2013, ТОМ 9, НОМЕР 1, 41–46
УДК 658:005.6

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ВИРОБНИЧОМУ РІВНІ

Л. О. Гончарова
Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
вул. Державіна, 2, м. Макіївка, Донецька обл., Україна, 86123.
E-mail: adal7@mail.ru

Отримана 25 січня 2013, прийнята 22 лютого 2013.

Анотація. У статті розглянуті питання підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. Різноманіття форм і підходів до здійснення процесів прийняття рішень викликає необхідність в їх систематизації і виділення наборів методів, які б якомога краще вирішували поставлені специфічні завдання в умовах існуючих часових та ресурсних обмежень. Внаслідок цього прийняття оптимальних управлінських рішень на будівельних підприємствах доцільно здійснювати із застосуванням наукових методів, що відображають специфіку діяльності підприємств. Саме в цих умовах на передові позиції виходить проблема розробки цілісного механізму прийняття управлінських рішень на підприємстві, в основу якого покладено принципи ситуаційного підходу. Перед керівниками вітчизняних підприємств виникає проблема обгрунтування і вибору управлінських рішень щодо коригування їх діяльності з урахуванням змін, що виникають в економічній ситуації. Відсутність адекватних наукових методів підготовки та прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах для ліквідації проявів проблемних ситуацій може призвести до ряду вкрай негативних наслідків у результаті зміни умов функціонування і розвитку підприємств.

Ключові слова: управлінські рішення, будівельні підприємства, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, управлінська діяльність, якість, системи управління якістю, якість управлінського рішення, стратегія, ситуаційний підхід.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УРОВНЕ

Л. А. Гончарова
Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,
ул. Державина, 2, г. Макеевка, Донецкая обл., Украина, 86123.
E-mail: adal7@mail.ru

Получена 25 января 2013, принята 22 февраля 2013.

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы повышение эффективности принятия управленческих решений на производственном уровне. Многообразие форм и подходов к осуществлению процессов принятия решений вызывает необходимость в их систематизации и выделении наборов методов, которые бы как можно лучше решали поставленные специфические задачи в условиях существующих временных и ресурсных ограничений. Вследствие этого принятие оптимальных управленческих решений на строительных предприятиях целесообразно осуществлять с применением научных методов, отражающих специфику деятельности предприятий. Именно в этих условиях на передовые позиции выходит проблема разработки целостного механизма принятия управленческих решений на предприятии, в основу которого положены принципы ситуационного подхода. Перед руководителями отечественных предприятий возникает проблема обоснования и выбора управленческих решений по корректировке их деятельности с учетом возникающих изменений в экономической ситуации.

Отсутствие адекватных научных методов подготовки и принятия управленческих решений на строительных предприятиях для ликвидации проявлений проблемных ситуаций может привести к ряду крайне негативных последствий в результате изменения условий функционирования и развития предприятий.

Ключевые слова: управленческие решения, строительные предприятия, внешняя среда, внутренняя среда, управленческая деятельность, качество, система управления качеством, качество управленческого решения, стратегия, ситуационный подход.

INCREASE OF EFFICIENCY OF ACCEPTANCE OF ADMINISTRATIVE DECISIONS AT PRODUCTIVE LEVEL

Lada Goncharova
Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
2, Derzhavina Str., Makiivka, Donetsk Region, Ukraine, 86123.
E-mail: adal7@mail.ru

Received 25 January 2013, accepted 22 February 2013.

Abstract. In the article the questions of increase of efficiency of acceptance of administrative decisions at productive level have been considered. The variety of forms and going to the realization of processes of making decision causes a necessity for their systematization and selection of sets of methods that as good as possible would decide the put specific tasks in the conditions of existent temporal and resource limitations. Hereupon acceptance of optimal administrative decisions on building enterprises it is expedient to carry out with the use of scientific methods, reflecting the specific of activity of enterprises. Exactly in these terms on front-rank positions the problem of development of integral mechanism of acceptance of administrative decisions goes out on an enterprise, principles of situatioonal approach are fixed in basis of that. Before the leaders of domestic enterprises there is a problem of ground and choice of administrative decisions on adjustment of their activity taking into account nascent changes in an economic situation. Absence of adequate scientific methods of preparation and acceptance of administrative decisions on building enterprises for liquidation of displays of problem situations can result in the row of extremely negative consequences as a result of change of operating and development of enterprises conditions.

Keywords: administrative decisions, building enterprises, environment, internal environment, administrative activity, quality, control system by quality, quality of administrative decision, strategy, situatioonal approach.

Вступ

Керівники будівельних підприємств в Україні стикаються з економічними проблемами, які залежать від різних зовнішніх і внутрішніх факторів, що можуть різноспрямовано впливати на економічну ефективність функціонування підприємства та швидко змінюватися в часі. Процеси управління будівельними підприємствами ускладнюються тим, що економічне середовище нестабільне, знаходиться у постійній динаміці і потребує впровадження нововведень. При цьому розширюються масштаби соціально-економічної взаємодії, а також ускладнюються і все більш розгалужуються економічні, фінансові, соціальні, інформаційні, технологічні та організаційні зв'язки, які вимагають від керівної ланки будівельних підприємств застосування в системі управління виробничо-економічними системами нових підходів до формалізації процесів підготовки та прийняття управлінських рішень. Перед керівниками вітчизняних підприємств виникає проблема обґрунтування і вибору управлінських рішень щодо коригування їх діяльності з урахуванням змін, що виникають в економічній ситуації. Відсутність адекватних наукових методів підготовки та прийняття управлінських рішень на будівельних підприємствах для ліквідації проявів проблемних ситуацій може призвести до ряду вкрай негативних наслідків

у результаті зміни умов функціонування і розвитку підприємств.

Аналіз показав, що досвід та інтуїція керівників в період ринкової економіки виявляються не в змозі забезпечити в таких складних умовах прийняття адекватного управлінського рішення ситуації, що склалася, тому проблема підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні є актуальною.

Аналіз досліджень та публікацій

Вирішенню проблеми розробки механізмів підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Р. Акофф, В. Н. Амітан, А. І. Амоша, Я. Г. Берсуцький, І. П. Булєєв, В. Н. Бурков, В. В. Вітлінський, В. К. Галицин, В. М. Геєць, Н. Г. Гузь, Л. Г. Євланов, В. А. Забродський, В. Я. Заруба, Т. С. Клебанова, К. Ф. Ковальчук, Н. А. Кизим, Н. Н. Лепа, Ф. Лютанс, М. Мескон, Д. А. Поспєлов, Х. Райфа, С. П. Ріппі, Т. Сааті, Р. Саймон, А. Н. Трідед, Р. А. Фатхутдінов, Д. Форрестер та ін. Тим не менш, розробка концептуальних основ і теоретико-методологічних положень ситуаційного механізму прийняття управлінських рішень на будівельному підприємстві є актуальною науковою проблемою і необхідним інструментарієм для керівників вітчизняних підприємств.

Основна частина

На сучасному етапі розвитку економіки України найбільш важливим завданням на різних рівнях господарської та управлінської діяльності будівельних підприємств є визначення критичних ситуацій і пошук оптимального шляху виходу з них. В умовах нестабільних економічних відносин, низького виробничого потенціалу підприємств підвищуються вимоги до якості прийнятих рішень при освоєнні нових ринків збуту продукції. Нераціональне рішення може призвести до втрати стійкості виробничо-економічної системи, а в деяких випадках може носити фатальний характер.

Становище ускладнюється тим, що на сьогодні відсутні науково обґрунтовані методичні рішення з цих проблем. Відсутня методологія прийняття рішень на підприємстві з урахуванням впливу ринкових чинників. Немає достатньо опрацьованих методів оперативного регулювання виробництва в умовах динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища. Перераховані вище проблеми вимагають їх наукового обґрунтування та практичного вирішення.

Процеси прийняття управлінських рішень посідають центральне місце в структурі управлінської діяльності виробничо-економічних систем, оскільки як саме вони найбільшою мірою визначають зміст цієї діяльності і її результату. Система розробки управлінського рішення в системі менеджменту підприємства має основоположний вплив як на основні підсистеми менеджменту, так і на підприємство в цілому.

Прийняття рішень базується на чотирьох складових – науці, техніці, мистецтві і емпіриці [1]. Тим не менш, в процесі вироблення управлінських рішень частка цих складових не однакова. Так, традиційний підхід, заснований на здоровому глузді, природженому розумі, життєвому чи службовому досвіді, інтуїції, який неприпустимо часто дає осічку, повинен поступитися науковим методам.

Аналіз праць з теорії прийняття рішень, що стосуються різною мірою прийняття рішень у виробничо-економічних системах, показує, що без застосування системного підходу неможливо її об'єктивне дослідження, а отже, її теоретичне рішення і практичне застосування [2].

Управлінські рішення, що приймаються на вітчизняних підприємствах, формуються в умовах жорстких обмежень як природних, так і трудових і фінансових ресурсів. Перехід до ринкових відносин є причиною ускладнення економічних завдань, системи управління виробничими об'єктами. Всі перераховані фактори, що характеризують соціально-економічне середовище функціонування виробничих підприємств в Україні, висувають підвищені вимоги до якості управлінських рішень, оперативності їх прийняття і реалізації.

Однак на сьогодні розроблено досить велику кількість методів прийняття складних рішень. В основу класифікації методів прийняття рішень закладено низку класифікаційних ознак, до числа яких відносять зміст і тип вихідної інформації. Так, вибір методу прийняття

рішень на будівельному підприємстві може залежати від необхідності застосування в процесі прийняття управлінських рішень експертної інформації, наявності інформації про переваги на множині критеріїв, інформації про перевагу альтернатив, а також інформації про переваги на множині критеріїв та про наслідок альтернатив. Залежно від описаних критеріїв керівною ланкою будівельного підприємства з метою отримання оптимального управлінського рішення може бути застосовний досить великий набір наукових методів: від методу домінування і лексикографічного впорядкування до методів математичного програмування та методів теорії цінності при прийнятті рішень в детермінованих умовах і від методів дискретизації невизначеності та стохастичного домінування до застосування методу аналізу ієрархій та декомпозиційного методу теорії очікуваної корисності при прийнятті рішень в умовах ризику і невизначеності [4].

Така велика кількість методів прийняття рішень може бути ефективно застосовуватися на практиці не кожним керівником будівельного підприємства. Тим більше, що не всі управлінські ситуації вимагають застосування перерахованих методів прийняття рішень. На практиці підтверджується думка про те, що для опису організації вибору методу прийняття рішення на будівельному підприємстві необхідний формалізований опис проблемної ситуації, регламентування цілей, що формуються в рамках єдиної стратегії розвитку підприємства, а також опис методів вирішення ситуації, що склалася.

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 [5]. У реальних умовах можливо комбінаторне застосування базових напрямків вирішення ситуацій, що вимагає вироблення наукового підходу до проблеми вибору базових напрямків вирішення проблемних ситуацій на виробничому підприємстві.

Основним критерієм ефективності управлінського рішення є відношення ефекту, отриманого в результаті його реалізації і вираженого показником ступеня досягнення мети, до величини витрат на розробку і здійснення рішення [6]. Тобто ефективність і якість управлінського рішення визначаються, насамперед, обґрунтованістю методології рішення проблем і дотриманням параметрів логіко-методологічної раціональності: рішення проблем має бути зорієнтовано на позитивні кінцеві результати; розробка рішень не повинна обмежуватися одним варіантом; необхідне урахування ймовірності характеру настання соціально-економічних подій і елімінування ризику; комплексна оцінка ефективності кожного з варіантів рішення; застосування сучасних логічних прийомів і комп'ютерної техніки, а також методів активізації творчого мислення для розробки ефективних рішень; використання системного, ситуаційного, комплексного підходів для розробки економічно обґрунтованих рішень і ін. [7].

На сучасному етапі розвитку економіки вітчизняні підприємства орієнтовані на необхідність створення таких видів продукції та послуг, які відповідали б у повному обсязі поняттю «якість». «Якість – рівень, якому сукупність власних характеристик об'єкта (продукції, процесу або системи) задовольняє потреби» [8]. Увага до питань якості виробленої продукції в Україні підвищується в міру розширення участі українських підприємств у міжнародній торгівлі. Тим більше, що Концепція державної промислової політики України спрямована на реалізацію стратегії випереджаючого розвитку та євроінтеграції, одним із завдань якої є прискорення процесів вступу України до Світової організації торгівлі та перехід до європейських і світових стандартів. Тому наявність на підприємствах сертифікованої системи управління якістю дає вітчизняним товаровиробникам серйозні переваги при отриманні замовлень, забезпечує зниження ризику юридичної відповідальності за якість продукції і дозволить перейти на більш якісний рівень організації виробництва.

Якість управлінського рішення – це ступінь відповідності сукупності параметрів рішення загальної стратегії розвитку підприємства і сформованої проблемної ситуації при загальній

реальності його реалізації [9]. Тобто поняття якості управлінських рішень можна розглядати ізольовано від його реалізації. Оцінити якість управлінського рішення можливо лише за умови, коли воно, завдяки своїй адекватності, досягне поставленої мети. Слід зазначити, що не всі прийняті рішення реалізуються в задані терміни – за деякими даними їх питома вага в загальному числі прийнятих становить близько 30 %. Крім того, частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Експертні оцінки самих керівників свідчать про те, що таких рішень у їхній практиці не менше 25 % [10]. Невисоку ефективність управлінських рішень керівники пояснюють: погіршенням загальної економічної ситуації в країні (50 % відповідей); дефіцитом фінансових ресурсів (17 % відповідей); зниженням попиту на продукцію (17 % відповідей); непристосованістю підприємств до роботи в швидко мінливих умовах (8 % відповідей).

Відомо, наприклад, що кількість оперативних рішень, прийнятих в організаціях, значно (іноді багаторазово) перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, однак за часом, який витрачено, найбільш ресурсоємними є стратегічні рішення. Розподіл витрат часу на прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень в організаціях великого, середнього і малого розміру також мають особливості: на малих підприємствах основна частка витрат часу припадає на оперативні рішення, але у міру зростання підприємств істотно збільшується час, що витрачається на вироблення стратегії розвитку [7].

Висновки

У зв'язку з кардинальними змінами, що відбулися в економіці України, умови функціонування підприємств характеризуються великою невизначеністю і нестійкістю. Тому при побудові комплексу моделей механізму прийняття управлінських рішень на підприємстві необхідно використовувати ситуаційний підхід, суть якого зводиться до побудови системи реагування, яка найбільшою мірою відповідала б вимогам конкретної ситуації.

Аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств показав, що максимальна ефективність управління досягається на таких підприємствах, в основу яких була покладена стратегія вдосконалення механізмів, методів і технологій підготовки та прийняття управлінських рішень.

Досвід функціонування промислових підприємств показує, що досягнення високої ефективності виробництва вимагає забезпечення необхідного якісного рівня системи управління, щоб прийняті рішення реалізовувалися у встановлені терміни і з належною якістю.

Таким чином, якість управлінських рішень є одним з основних чинників ефективності діяльності будівельних підприємств і залежить від великої кількості суб'єктивних та об'єктивних факторів, які вимагають розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки.

Література

1. Лепа, Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием [Текст] : Монография / Н. Н. Лепа; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк : ООО «Юго–Восток, ЛТД», 2002. — 186 с.
2. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели [Текст] : Монография / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. ; НАН Украины. Институт экономики промышленности. — Донецк : ООО «Юго–Восток, Лтд», 2002. — 276 с.
3. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд.,

References

1. Lepa, N. N. Methods and strategic management forms of enterprises. Monograhp. Donetsk: Yugo–Vostok, LTD, 2002. 186 p. (in Russian)
2. Bersutskii, Ya. G.; Lepa, N. N.; Bersutskii, A. Ya. et al. Decision-making in management of economic units: methods and forms. Monograhp. Donetsk: Yugo–Vostok, LTD, 2002. 276 p. (in Russian)
3. Fathutdinov, R. A. Development of management decision. Second revised edition. Moscow: Business-School «Intel-Synthesis», 1998. 272 p. (in Russian)
4. Remennikov, V. B. Development of management decision. Moscow: YuNITI–DANA, 2000. 140 p. (in Russian)

доп. — М. : ЗАО «Бизнес–Школа “Интел–Синтез”», 1998. — 272 с.
4. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения [Текст] / В. Б. Ременников. — М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2000. — 140 с.
5. Коробков, Алексей. The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления [Електронний ресурс] / Алексей Коробков // Корпоративный менеджмент. – Дата публикации: 10.04.2001. – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml.
6. Лепа, Р. Н. Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы [Текст] : Монография / Р. Н. Лепа ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. — Д. : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2006. — 308 с.
7. Лепа, Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия [Текст] : Монография / Н. Н. Лепа ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк : ООО «Юго–Восток, ЛТД», 2003.— 296 с.
8. Ранняя, Н. А. Система принципов обеспечения качества управленческих решений [Текст] / Н. А. Ранняя // Материалы VIII региональной конференции «Вузовская наука — Северо–Кавказскому региону». Том третий. Экономика. — Ставрополь : СевКавГТУ, 2004. — С. 160–167.
9. ДСТУ ISO 9000:2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT) [Текст]. — На заміну ДСТУ 3230-95 ; чинний від 2001-10-01. — К. : Держстандарт України, 2001. — 27 с.
10. Лепа, Р. Н. Синтез моделей выявления проблемных ситуаций на предприятии [Текст] / Р. Н. Лепа // Модели управления в рыночной экономике : Сб. науч. тр. Спецвыпуск. Т. 1 / Общ. ред. и предисл. Ю. Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. — Донецк : ДонНУ, 2005. — С. 165–176.

5. Korobkov, Aleksei. The Balanced Scorecard — new possibilities for good management. Accessed at: http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml. (in Russian)
6. Lepa, R. N. Situational works of management decision making: methodology, forms and methods. Monograhp. Donetsk: Yugo–Vostok, LTD, 2006. 308 p. (in Russian)
7. Lepa, N. N. Management of competitive position of enterprises. Monograhp. Donetsk: Yugo–Vostok, LTD, 2003. 296 p. (in Russian)
8. Ranniaia, N. A. The system of quality principles of management decisions. In: *Materials of VIII regional conference “Academic science for North-Kazan region”. The third part. Economics.* Stavropol: SevKavGTU, 2004, p. 160–167. (in Russian)
9. DSTU ISO 9000:2001. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. Kyiv: Derzhstandart of Ukraine, 2001. 27 p. (in Ukrainian)
10. Lepa, R. N. Synthesis of model of problem situation finding. In: *Management models in market system: Edited volume. Special edition. The first part/general editorship and introduction Yu. G. Lysenko*. Donetsk: DonNU, 2005, p. 165–176. (in Russian)

Гончарова Лада Олександрівна – к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: прийняття управлінських рішень щодо розвитку регіональних та галузевих комплексів в сучасній державі.

Гончарова Лада Александровна – к.э.н., доцент кафедры менеджмента организаций Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: принятие управленческих решений по развитию региональных и отраслевых комлексов в современном государстве.

Lada Goncharova – PhD (Economics), Associate Professor; Management of Organizations Department of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Research interests: acceptance of administrative decisions on development of regional and branch complexes in the modern state.