Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти

Неміш Ю. В.[1], Лозінська Л. Д.[2], Лисенко-Гелемб'юк К. М.[3], Лісова О. В.[4]

Отримано	Затверджено	Секція	УДК
11.06.2022	08.07.2022	Економіка	005.53:005.336.3

DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У статті сформовано комплекс наукових положень, що у сукупності сприяють удосконаленню теоретико-методологічного підґрунтя аналізу якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності з урахуванням проблем раціональності, альтернатив та конфліктів. Досліджено поняття управлінського рішення як основного продукту управлінської діяльності. Охарактеризовано функції суб'єкта управління та їх зв'язок з якості управлінських рішень. Досліджено обмеження, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Охарактеризовано універсальний алгоритм прийняття управлінського рішення та ключові проблеми, що випливають з його складових. Досліджено проблеми раціональності, відбору альтернатив, конфлікту і дефіциту ресурсів, які справлюють вирішальний вплив на ефективність і якість управлінського рішення. Проаналізовано проблемні аспекти інтуїтивного прийняття рішень та деталізовано ключові причини конфліктів, що виникають у процесі прийняття рішень та знижують його ефективність і якість прийнятого рішення. Узагальнено якісні показники, які можуть бути використані для аналізу прийняття управлінських рішень та обгрунтовано основні методологічні перешкоди кількісного аналізу.

Ключові слова: управлінське рішення, управлінська діяльність, процес прийняття рішення, ефективність управлінського рішення, якість управлінського рішення.

[1] Неміш Ю. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, https://orcid.org/0000-0002-4676-1177
[2] Лозінська Л. Д., кандидат економічних наук, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, https://orcid.org/0000-0001-9993-9875
[3] Лисенко-Гелемб'юк К. М., кандидат психологічних наук, доцент, Центр психології та розвитку особистості людини, https://orcid.org/0000-0002-2482-6013
[4] Лісова О. В., асистент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, https://orcid.org/0000-0003-3941-7295

Analysis of the quality of management decisions in entrepreneurial activity: rationality, alternatives, conflicts

Annotation. The management decision has a socio-economic nature, as it is directly related to human activity that manages other people and uses their knowledge, skills, abilities and abilities. The management system is effective only when the management mechanism has a clear structure, exerts effective management influence on relations between subjects and management objects.

The article contains a complex of scientific provisions that collectively contribute to the improvement of the theoretical and methodological basis of the analysis of the quality of management decisions made in entrepreneurial activity, taking into account the problems of rationality, alternatives and conflicts. The concept of management decision as the main product of management activity has been studied. The functions of the management subject and their relationship with the quality of management decisions are characterized. The limitations that arise in the process of making managerial decisions are studied. The universal management decision-making algorithm and the key problems arising from its components are characterized. The problems of rationality, selection of alternatives, conflict and shortage of resources, which have a decisive influence on the effectiveness and quality of management decisions, are studied. The problematic aspects of intuitive decision-making are analyzed and the key causes of conflicts that arise in the decision-making process and reduce its effectiveness and the quality of the decision are detailed. Qualitative indicators that can be used for the analysis of managerial decision-making are summarized and the main methodological obstacles of quantitative analysis are substantiated.

Based on the results of the research, it is substantiated that the effectiveness of management decisions is an indicator of the correlation of costs associated with the adoption and implementation of the decision and the results obtained and their compliance with the goals of the enterprise and stakeholders. It is proved that the quality of a management decision should be understood as the level of its parameters, which, taking into account the existing limitations, characterize the degree of solving problems of rationality, selection of alternatives and harmonization of the interests of all parties to prevent conflicts related to the adoption and implementation of the decision.

Keywords: management decision, management activity, decision-making process, effectiveness of management decision, quality of management decision.

Вступ

Історія розвитку менеджменту як науки і практики організації нерозривно пов’язана з удосконаленням підходів до прийняття і оцінки управлінських рішень. Кожна організація є відкритою системою, що зазнає впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективні і якісні управлінські рішення слугують запорукою конкурентоспроможності підприємства, виживання і досягнення високих результатів діяльності у мінливих умовах середовища.

Прийняття рішень є основою досягнення стратегічних і оперативний цілей підприємства. Суб'єктами управління можуть виступати керівники підрозділів, менеджери або колегіальні органи, наділені повноваженнями вибору альтернативи у процесі прийняття управлінських рішень у межах їх повноважень задля досягнення результативності управлінських і виробничих процесів та досягнення мети діяльності підприємства [1, с. 22]. Зростання ціни помилки у сучасних складних умовах господарювання потребує поглиблення теоретичних засад вирішення організаційних проблем роботи управлінського персоналу, зокрема, у частині досягнення якості управлінських рішень.

Інформаційну основу роботи склали наукові публікації, підсумки оригінальних досліджень про способи прийняття управлінських рішень. Дослідженню ефективності та якості управлінських рішень присвячені дослідження таких науковців, як Білинська М. М., Кальниш Ю. Г., Карамушка Л.М., Ковбасюк Ю. В., Колпаков В. М., Кузьмін О.Є., Лозинська Т. М., Мельник О.Г., Снітчук М. О., Тимцуник В. І. та ін. Разом з тим, невирішеним залишається питання теоретико-методологічного підґрунтя аналізу якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності з урахуванням проблем раціональності, альтернатив та конфліктів.

Метою статті є удосконалити теоретико-методологічного підґрунтя аналізу якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності з урахуванням проблем раціональності, альтернатив та конфліктів.

Результати

Основним продуктом управлінської діяльності є управлінське рішення, ефективність і якість якого безпосередньо впливає на усі аспекти діяльності організації.

Аналіз наукових джерел доводить, що термін «рішення» застосовується у рамках опису процесу управління (О. Кузьмін, В. Колпаков), його об'єкту (М. Білінська, Л. Карамушка), або ж у комплексі для позначення процесу та об'єкту управління (Ю. Кальніш, В. Калпаков, Л. Родченко та ін.). При першому підході акцент робиться на виборі найкращої альтернативи з їх множини, при другому – рішення описує деяку мету управління і спосіб її досягнення, при третьому рішення виступає «процесом і результатом вибору мети та способу дій» [3, с. 134].

Управлінське рішення є результатом діяльності суб'єктів управління, що охоплює виконання ними низки основних функцій. Ключовими з цих функцій є збір та аналізі інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності організації, її сильні та слабкі сторони, загрози і можливості розвитку та ін. Рішення є основним продуктом управлінської праці, що визначає її сутність. Від якості ухвалених рішень у стратегічному аспекті залежить можливість досягнення цілей підприємства, у а операційному – його ефективне та беззбиткове функціонування. Отже, загальним принципом при прийнятті управлінських рішень є їх підпорядкованість завданню досягнення цілей організації. У зв’язку з цим управлінські рішення є найважливішим елементом процесу управління, своєрідним центром, навколо якого розгортаються бізнес-процеси.

Традиційно процес прийняття управлінських рішень пов’язаний зі значною кількістю обмежень, що випливають із структури організації та інформаційного забезпечення діяльності менеджерів. Ці обмеження проявляються на кожному з етапів прийняття управлінського рішення.

Технологія управління розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовки, прийняття та реалізації рішення. Як доводить аналіз практики управління підприємствами, особливо великих розмірів, процес ухвалення управлінського рішення набуває різних обрисів у залежності від сфері діяльності, історії та традицій управління конкретним підприємством, корпоративної культури, тощо. Проте можливо узагальнити певні універсальні положення, застосовні до процесу ухвалення управлінських рішень практично у будь-якій організації.

На стадії підготовки управлінського рішення зазвичай проводиться аналіз ситуації, що включає пошук, збирання та обробку інформації, а також виявлення та формулювання проблеми, що потребує вирішення. На стадії прийняття рішення здійснюється розробка та оцінка альтернативних рішень та дій, відбір критеріїв, вибір та прийняття найкращого рішення. На стадії реалізації рішення вживаються заходи для

конкретизації рішення та доведення його до виконавців. Ця стадія також охоплює контроль виконання рішення, оцінку результату та регулятивні заходи, що можуть включати початок нового цикл ухвалення рішень.

З цих універсальних складових процесу прийняття управлінського рішення, що випливають з природи та призначення управлінської діяльності проростають три ключові проблеми: раціональності, альтернатив та конфлікту.

Проблема раціональності пов'язана з суб'єктивністю процесу прийняття рішення. Будь-який спосіб прийняття рішення, застосування будь-яких методів, інтуїтивних чи технічно досконалих зводиться, зрештою, до обмеження раціональності, що накладається у зв'язку з біологічними, когнітивними та поведінковими обмеженнями відповідального суб'єкта. Схожим чином проявляється і проблема альтернатив, що полягає у формулюванні низки рішень і відбору кращих з них, знову ж таки, на підставі індивідуальних властивостей суб'єкта. Проблема конфлікту випливає з інтерсуб'єктивної взаємодії суб'єкта прийняття рішення і осіб, залучених до його виконання, неможливості остаточного узгодження інтересів підприємства, керівника та персоналу, а також стейкхолдерів як представників середовища, у якому діє підприємство. У сукупності ці проблеми породжують нову універсальну проблему, що неодмінно виникає у процесі прийняття рішень – дефіциту ресурсів, у першу чергу – часу, а відтак фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів, які мають бути витрачені на кожному з етапів. Міра вирішення означених проблем при наявності управлінських компетенцій визначає якість і ефективність прийнятого управлінського рішення. Розглянемо ці проблеми та підходи до їх вирішення більш детально.

Етапи процесу прийняття раціонального рішення виглядають так: діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішення, визначення альтернатив, оцінка альтернативи, вибір альтернативи, реалізація альтернативи, отримання зворотного зв'язку та корекція рішення [3, с. 604]. Отже, вирішення проблеми раціональності вимагає поглиблення проблеми альтернатив і дефіциту ресурсів. За своїм змістом управлінські рішення у більшості випадків набувають характеру організаційно-розпорядчих, адміністративно-господарських, кадрових. Рідше приймаються стратегічні рішення щодо основної діяльності, інвестицій, бізнес-моделі, ринкової стратегії тощо, а також рішення на виконання рішень вищих органів управління або регулятора.

Окреслена теоретична структура масиву рішень підтверджується на практиці і впливає на тенденцію щодо більш частого прийняття менеджерами інтуїтивних рішень та рішень, заснованих на судженнях. Інтуїтивні рішення – це вибір альтернативи, зроблений на основі внутрішнього відчуття чи переконання управлінця щодо її правильності. Рішення, засновані на судженнях – це вибір альтернативи, прийнятий виключно на підставі знань або накопиченого досвіду управлінця. У останньому випадку керівник використовує свій досвід, щоб спрогнозувати (подекуди інтуїтивно) результат реалізації альтернативних варіантів на вирішення проблемної ситуації. Відтак, прийняття раціональних рішень з застосуванням формалізованих методів у практиці управління зустрічається порівняно рідко.

Інтуїтивні рішення і рішення, засновані на судженнях дозволяють вирішити проблеми альтернатив і дефіциту ресурсів. Частково такі рішення, особливо у випадку їх низької якості, пов'язаної з недостатньою компетентністю керівника та здатністю до об'єктивного обґрунтування і формалізації і перевірки інтуїтивно прийнятого рішення можуть поглиблювати проблему конфлікту, оскільки виконавці прагнуть певності у правильності рішення. Зрештою, ще однією проблемою інтуїтивних рішень є ризик їх поширення на стратегічну сферу, у якій допущена помилка при прийнятті рішення може означати суттєві втрати для підприємства.

Неправильне рішення та відстрочення його прийняття може мати непоправні наслідки. Огляд практики управління вітчизняними підприємствами доводить, що переважна більшість рішень готується без урахування сучасних технологій організації управлінського циклу. Частково вирішенню проблеми формалізації інтуїтивних рішень сприяють сучасні інформаційні технології, які дозволяють підкріпити інтуїтивні здогадки машинним аналізом і візуалізацією даних.

Стосовно конфліктів, що виникають у зв'язку з прийняттям управлінських рішень та впливають на їх ефективність відзначимо наступне.

Процес управління складається з управлінських функцій, об'єднаних сполучними процесами комунікацій та прийняття рішень. Ю. Кальниш та ін. визначають ухвалення рішень як основу управління організацією [3, с. 457]. Автори наголошують, що вирішальна частина діяльності управлінців пов'язана саме з ухваленням рішень. Разом з тим, аналіз практики управління доводить, що далеко не всі рішення реалізуються в задані терміни, а частина реалізованих рішень не дає очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективною. Крім компетентності керівника щодо прийняття управлінських рішень (тобто наявності відповідних ключових компетенцій інформаційного, аналітичного, раціоналізаторського характеру, досвіду, володіння допоміжними інформаційними технологіями тощо), подекуди у зв'язку з попередніми помилками у стратегічному управлінні виникають конфлікти, які власне є причиною неефективного прийняття та реалізації рішень.

Основними причинами конфліктів, що виникають у процесі прийняття рішень та знижують його ефективність і якість прийнятого рішення є:

– стратегічні помилки управління, у першу чергу – відсутність або недостатньо ефективна реалізація принципу єдиноначальства, призводить до конфлікту рішень;

– помилки у кадровій політиці, призводять до опору у процесі прийняття (неподання, подання викривленої чи приховування інформації) або реалізації (саботаж, відмова від виконання, звільнення) прийнятих рішень з боку виконавців;

– помилки у зовнішній політиці підприємства і відносинах зі стейкхолдерами (зрив виконання прийнятого рішення стейкхолдерами у зв'язку з конфліктом інтересів).

Як слушно наголошує М. Снітчук, результативність прийнятого рішення залежить від безлічі критеріїв, а також від процесу прийняття рішення та його фактичної реалізації [7]. Оцінка якості прийнятих управлінських рішень здійснюється вищим органом управління або роботодавцем керівника за наперед встановленими критеріями.

Відтак, під ефективністю прийняття рішень слід розуміти комплекс показників, що описують як результативність рішення, так і процес його прийняття. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень для досягнення ефективності і точності вимагає побудови спеціальної інформаційно-аналітичної підсистеми, що супроводжується певними ризиками у зв'язку з можливістю несанкціонованого впливу з боку суб'єкта прийняття рішень у власних інтересах, і, відтак, потребує залучення незалежних сторонніх експертів.

Відзначимо, що застосування поняття ефективності у широкому сенсі зазвичай стосується результатів, досягнутої зусиллями усього персоналу підприємства (включаючи управлінський персонал). Слід звернути увагу і на поняття продуктивності. В. Колпаков наголошує, що продуктивність рішення є його суб'єктивною оцінкою з точки зору того, хто його приймає [5, с. 61]. Така оцінка є технічною і пов'язана з перебором альтернативних варіантів.

Під ефективністю у вузькому значенні розуміємо оцінку об'єктивного результату, отриманого від реалізації ухваленого рішення. Як відзначає М. Снітчук, продуктивність

управлінських рішень на етапах розробки та збору оцінюється за допомогою показників, норм, кількісних та якісних критеріїв [7]. Узагальнивши наявні теоретичні здобутки та власний досвід авторів, деталізуємо систему показників ефективності прийняття управлінських рішень.

До якісних показників, які можуть бути використані для аналізу прийняття управлінських рішень, відносимо:

1) ступінь наукового обґрунтування управлінського рішення, багатовимірність розрахунків, використання технічних засобів у процесі розробки проекту рішення;

2) раціональність розподілу ресурсів;

3) досягнутий економічний та соціальний ефект за результатами реалізації рішення;

4) міра врахування інтересів підприємства, працівників та стейкхолдерів.

Кількісний аналіз якості управлінських рішень на етапі розробки ускладнюється у зв’язку з особливостями управлінських завдань, зокрема, наступними:

1) управлінські питання, включаючи прийняття рішень, значною мірою носять творчий характер, що обмежує можливості їх формалізації;

2) реалізація управлінського рішення пов'язана з певними психологічними ефектами, кількісне вираження яких складніше, ніж економічне;

3) результат прийняття рішення відображається крізь призму діяльності всього колективу, і розділити внесок у результат колективу та керівника подекуди складно [1, с. 98].

Таким чином, на етапі розробки та прийняття управлінських рішень може бути дана лише приблизна оцінка їх якості, а підсумкова оцінка якості залежить від результативності, оскільки на кінцевий результат рішення впливає як якість самого рішення, так і якість його виконання.

Аналіз якості ухваленого управлінського рішення є невід'ємною успішності управлінських процесів у рамках будь-якої організації. На основі об’єктивних даних про якість рішення можливо у майбутньому попереджувати помилки управління. Разом з тим, аналіз практики управління доводить, що процес прийняття рішення видається простішим, ніж його подальше удосконалення. Подекуди виявляються і парадокси, обумовлені протистоянням раціональності, альтернатив та виникненням конфліктів, коли потенційно неефективні рішення можуть виявлятись більш ефективними та приносити значні вигоди підприємству унаслідок їх реалізації.

Слід відзначити, що загальні кризові явища в економіці (зокрема, поширення пандемії) утворюють системний ефект та поглиблюють залежність підприємств галузі від прийняття ефективних рішень ключовими гравцями ринку. Як слушно зауважує Л. Карамушка, на поточному етапі розвитку української економіки посилюється ефект управлінських рішень для стейкхолдерів, тому дуже важливо заздалегідь оцінити реалізованість ідеї та дотримуватись методики і послідовності етапів прийняття управлінських рішень. Оцінюючи рішення, менеджерам необхідно враховувати всі ключові чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства засновуючись на системному підході [4, с. 63].

Підвищення ефективності управління перебуває у прямій залежності від підвищення якості управлінських рішень. Основним елементом управлінського впливу є прийняття рішень, сукупність яких, зрештою, і визначає результативність будь-якого управлінського процесу та реальності досягнення поставленої мети. Якість управлінських рішень у підсумку визначається отриманим ефектом від їх реалізації, досягненням цілей та раціональним використанням доступних ресурсів для практичної реалізації та контролю виконання. Дискусійним аспектом оцінки якості управлінських рішень у контексті описаних проблем залишається добір критеріїв

оцінки рішення, особливо у контексті специфіки виду діяльності підприємства [6, С. 3055].

Висновки

Управлінське рішення має соціально-економічну природу, оскільки безпосередньо пов'язане з людською діяльністю, яка керує іншими людьми і використовує свої знання, вміння, навички і здібності. Керуюча система ефективна тільки тоді, коли механізм управління має чітку структуру, здійснює ефективний управлінський вплив на відносини між суб'єктами і об’єктами управління.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано, що ефективність управлінських рішень є показником співвіднесення витрат, пов’язаних з прийняттям і реалізацією рішення та одержаних результатів і їх відповідності цілям підприємства і стейкхолдерів. Доведено, що під якістю управлінського рішення слід розуміти рівень його параметрів, які, з урахуванням наявних обмежень, характеризують міру вирішення проблем раціональності, відбору альтернатив та гармонізації інтересів усіх сторін для попередження конфліктів, пов’язаних з прийняттям та реалізацією рішення.

Список використаних джерел

1. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.
2. Енциклопедичний словник з державного управління / Сурмін Ю. П. та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
3. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
5. Колпаков В. М. Теорія та практика прийняття управлінських рішень. Навчальний посібник. К. МАУП, 2000. 256 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К. : Академвидав, 2003. 416 с.
7. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynattia.doc+ &cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 06.09.2022).