

Лєпа Р.М.

## ОЦІНКА ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Здійснено теоретичну постановку та методологічне узагальнення задачі оцінки доцільності прийняття управлінських рішень. Запропоновано схему інтеграції механізму оцінки доцільності реалізації управлінських рішень до системи управління підприємством.

The theoretical setting and methodological generalization of estimation of expedience of administrative decisions acceptance is carried out. The chart of integration on estimation mechanism of expedience on realization of administrative decisions in the system of enterprise's management is offered.

Розглядаючи систему управління підприємством як динамічну систему, можна зробити висновок, що в даному контексті сучасна управлінська економічна наука на основні позиції виносить проблеми вибору оптимального впливу на систему, тобто вибору оптимального управлінського рішення для вирішення проблемних ситуацій.

У сучасній науковій економічній літературі запропоновано різні механізми підготовки та прийняття управлінських рішень в економічних системах. Так, у роботах Д.О. Поспелова [1] розглянуто основи застосування ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень в економічних системах. Подальший розвиток цього напрямку був реалізований Ф.Б. Рогальським у роботі [2]. Питанням оптимізації системи підготовки та прийняття управлінських рішень в економічних системах на основі використання ігрового підходу, а також формалізації цих положень до рівня конкретних економіко-математичних моделей присвячені наукові праці О.Н. Марюти, О.М. Бутника [3; 4]. Вагомий внесок у вирішення методологічних і прикладних проблем формалізації процесів підготовки й прийняття управлінських рішень на підприємствах внесли вітчизняні вчені Я.Г. Берсуцкій, М.М. Лєпа, М.Г. Гузь, Ю.Г. Лисенко, Т.С. Клебанова, О.І. Пушкар, О.М. Тридід, Ю.А. Дайновский [5 - 10] та ін.. Особливий практичний інтерес представляють наукові положення з організації процесу підготовки і прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах, запропоновані в роботі [11], де здійснена наукова постановка синтезу механізму підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища з використанням сучасних досягнень штучного інтелекту й апарату економічної динаміки.

Проведений аналіз механізмів вироблення управлінських рішень дозволив виділити властивий їм усім загальний методологічний недолік. Так, розглядаючи систему підготовки й прийняття управлінських рішень, у зазначених підходах основний акцент ставився на процедурах вибору адекватних проблемній ситуації механізмів, оптимальних управлінських рішень, оцінці наслідків реалізації управлінських рішень та ін. Проте, неосвітленими залишаються питання, пов'язані з методологічною і методичною проробкою задач оцінки доцільності здійснення управляючих впливів на економічну систему, якою управляють, тобто оцінки доцільності практичної реалізації управлінських рішень.

Актуальність зазначеного напрямку дослідження підтверджується з одного боку, відсутністю діючих механізмів оцінки доцільності реалізації управлінських рішень на будь-яких рівнях управління в різних об'єднаннях і організаціях. З іншого боку, основним недоліком існуючих систем управління відзначених об'єднань і організацій, є некомпетентність і невідповідність вищого управлінського персоналу, його нездатність приймати обґрунтовані, адекватні сформованій ситуації якісні управлінські рішення.

Відомо, що на якість управлінських рішень особливий вплив спричиняє і непоінформованість про характеристики проблемної ситуації, можливі альтернативи і методи її вирішення, ймовірний стан розвитку ситуації з урахуванням динаміки екзогенного й

ендогенного середовища, індивідуальна зацікавленість менеджерів у прийнятті тих або інших рішень й ін. Досить аргументовано питання компенсації недостатньої поінформованості менеджерів вирішувалися в роботах [7; 12]. Мінімізації суб'єктивності для підготовки управлінських рішень присвячені роботи [13; 14]. Особливий науковий і практичний інтерес у вирішенні зазначеної проблеми представляє підхід, запропонований у роботах [11; 15], в яких запропоновано альтернативні ефективні нейросітьові механізми підвищення об'єктивності експертних оцінок при прийнятті управлінських рішень на підприємстві. З урахуванням наявних наукових результатів одержати завершений, діючий й ефективний механізм підготовки та прийняття управлінських рішень, позбавлений блоку оцінки доцільності їх прийняття, не є можливим. Виходячи з цього, метою даної роботи є розробка теоретичного та методологічного підходу до створення й впровадження у практику функціонування промислових підприємств наукових положень оцінки доцільності прийняття управлінських рішень.

До складу основних задач методології підвищення якості управлінських рішень, крім вже досить науково обґрунтованих і формалізованих на дійсний момент у роботах вітчизняних і закордонних учених, необхідно віднести: мінімізацію невизначеності вихідної для ухвалення рішення інформації; інтеграцію в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень адекватних наукових методів і моделей, спрямованих на вирішення конкретних класів проблемних ситуацій; підвищення рівня компетентності й зацікавленості у виробленні ОПР якісних і ефективних управлінських рішень; інтеграцію в процес підготовки і прийняття управлінських рішень сучасних інформаційних технологій, таких як ситуаційні центри, що дозволяють використовувати інструментарій штучного інтелекту і візуального представлення багатомірних даних для швидкого проникнення ОПР в сутність проблемної ситуації й аналізу наслідків її розвитку й ін. Необхідно додати до переліку задач підвищення якості управлінських рішень також процедуру аргументації необхідності втручання в діяльність підприємства для рішення конкретної проблемної ситуації із застосуванням конкретного управлінського рішення.

Складність виробничо-економічних систем диктує впровадження у практику їх управління принципу обґрунтованості втручання суб'єкту управління у хід їх функціонування, що є невід'ємним атрибутом підвищення якості управлінських рішень. Практичне впровадження процедури аргументації доцільності реалізації управлінських рішень у систему управління промислового підприємства, що являє собою складну виробничо-економічну систему, є підставою для: підвищення ефективності функціонування системи підготовки й прийняття управлінських рішень; підвищення якості управлінських рішень за рахунок отримання найбільш адекватних альтернатив і максимальної раціоналізації процесу прийняття рішень; сприяння упорядкуванню розподілу відповідальності між ієрархічними рівнями організаційної структури підприємства; скорочення адміністративних і, як наслідок, бюрократичних бар'єрів для реалізації управлінського рішення; вивільнення засобів і ресурсів від відмовлення або перенесення термінів практичної реалізації управлінського рішення й ін.

Результат реалізації процедури аргументації необхідності впровадження управлінських рішень у практику функціонування промислового підприємства може проявитися в одному з векторів розвитку ситуації: прийняття рішення про відмовлення від керуючих впливів на об'єкт управління (вектор "а"); прийняття рішення про перенесення термінів ініціалізації реалізації управлінських впливів (вектор "б"); прийняття рішення про делегування відповідальності за вирішення проблемної ситуації по горизонталі або вертикалі (вектор "б").

Змістовною основою, на якій повинна будуватися процедура аргументації доцільності реалізації управлінського рішення на промисловому підприємстві є оцінка управляючого впливу, механізм якої являє собою багатоаспектний аналіз, з погляду на стратегічні пріоритети підприємства, прогнозованих вигод, очікуваних витрат, ризиків реалізації рішення з урахуванням впливу результатів його впровадження на всіх взаємозалежних агентів з метою встановлення балансу інтересів. В основу такої оцінки повинна лягти пророблена критеріальна база, тобто набір критеріїв доцільності, адекватності, практичної здійсненності, несуперечності

інтересам підприємства і суб'єктів ринку, держави і суспільства, ефективності керуючого впливу, спрямованого на вирішення проблемної ситуації.

Процедуру оцінки керуючого впливу необхідно здійснювати як у процесі прийняття керуючим персоналом підприємства управлінських рішень, так і на регулярній основі в межах систематичної оцінки ефективності реалізації управлінських рішень (рис.1).

Процедурні блоки оцінки доцільності управляючого впливу  $[X_1]$  і  $[X_2]$ , представлені на рис.1, повинні змістовно відрізнятися, що може полягати, наприклад, у тому, що процедура систематичної оцінки доцільності управляючого впливу  $[X_2]$  повинна проводитися за спрощеною схемою, на основі обробки укрупнених, агрегованих даних, з використанням моделей і алгоритмів більш високого рівня абстракції. Це пов'язано з тим, що процедура аргументації доцільності реалізації управлінських рішень  $[X_1]$  здійснюється одноразово на стадії їх прийняття, що вимагає посиленої уваги до вирішення поставленої задачі. Призначенням же процедури систематичної оцінки доцільності реалізації управлінського рішення  $[X_2]$  є моніторинг результатів його інтеграції в діяльність підприємства з метою визначення ефективності рішення, відповідності цілям підприємства, адекватності та ін.

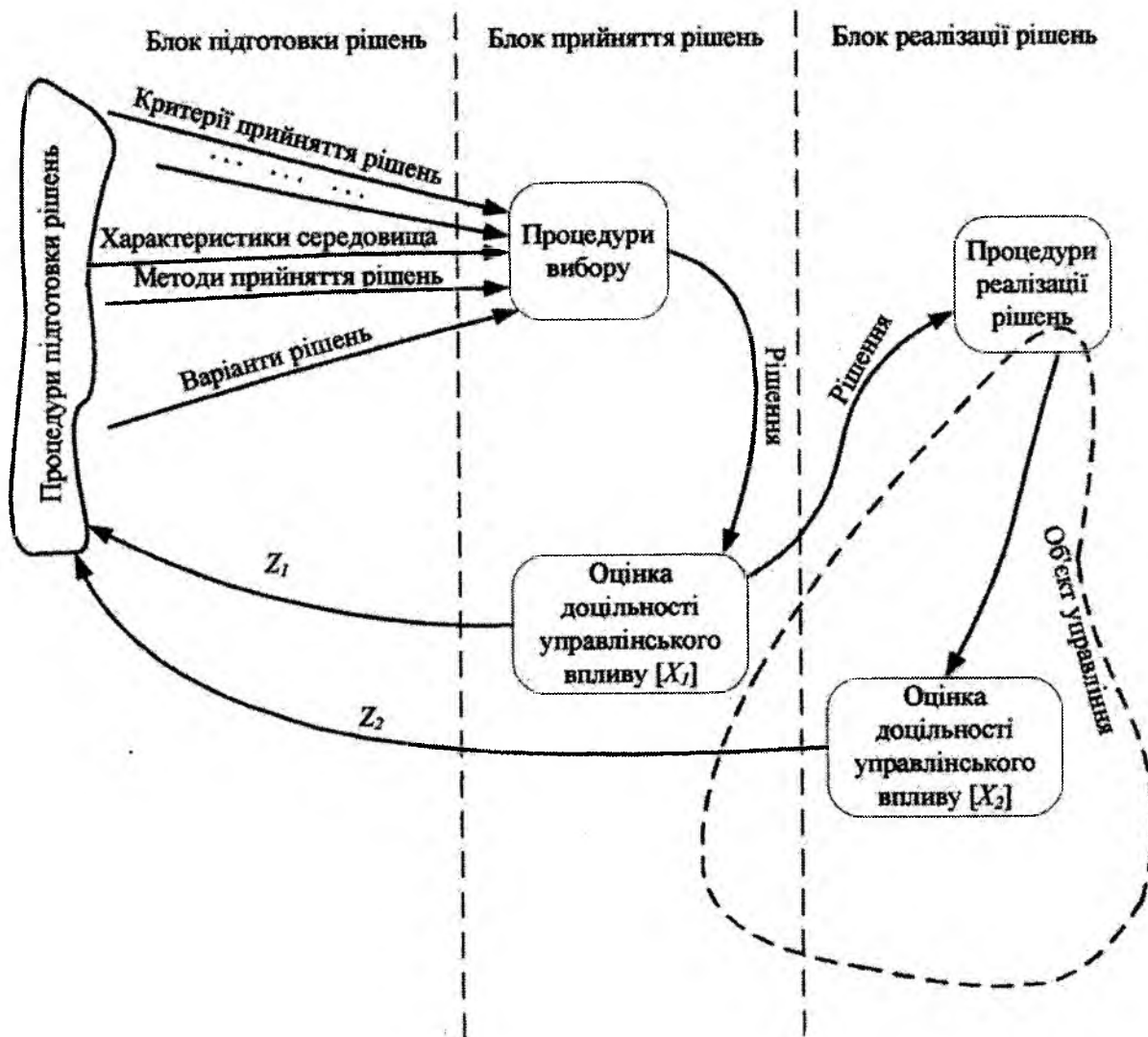


Рис. 1. Укрупнена схема інтеграції процедури оцінки доцільності управляючого впливу в схему прийняття рішень на підприємстві

Особливу увагу варто приділити якісному складу і періодичності передачі інформації з каналів зворотного зв'язку  $Z_1$  і  $Z_2$ . Так, з огляду на той факт, що процедура аргументації доцільності реалізації управлінських рішень  $[X_1]$  для кожного реалізованого рішення здійснюється одноразово, процедура оцінки доцільності реалізації управлінського впливу  $[X_2]$  носить систематичний характер. Виходячи з цього, з'являється наступна задача – оцінка оптимального інтервалу реалізації блоку  $[X_2]$ . Також необхідно акцентувати увагу на тому, що процедура оцінки доцільності управлінського впливу генерує призначену для управлінського апарату інформацію, що відрізняється від існуючих зворотних зв'язків від об'єкту управління, що характеризують діяльність об'єкту управління, дозволяють визначати відхилення від запланованих показників, сплески, з'ясувати невідповідності очікуваними результатами діяльності. Канали зв'язку  $Z_1$  і  $Z_2$  передають інформацію, отриману в результаті функціонування блоків аргументації доцільності управлінських впливів, і результати, які характеризують реалізацію конкретних управлінських рішень, що дозволить виявити відхилення у динаміці розвитку об'єкту управління з урахуванням управлінського впливу від очікуваних результатів.

У даній роботі під оцінкою доцільності управляючого впливу будемо розуміти метод вивчення й одержання достовірної інформації про можливі наслідки прийнятих (і вже реалізованих) управлінських рішень. На основі аналізу вказаного визначення у процедуру оцінки доцільності управляючих впливів, крім блоку попередньої оцінки доцільності управляючого впливу  $[X_1]$  (рис.1), блоку супровідної (систематичної) оцінки доцільності управляючого впливу  $[X_2]$  необхідно інтегрувати також і блок ретроспективної оцінки доцільності управляючих впливів  $[X_3]$ . На основі реалізації блоку  $[X_3]$  з'являється можливість виявляти існуючі недоліки у системі підготовки й прийняття управлінських рішень, висуваються пропозиції щодо її удосконалення. Процедура ретроспективної оцінки доцільності реалізації управлінських рішень  $[X_3]$  обов'язкова в системах управління, заснованих на використанні банків алгоритмів вирішення проблемних ситуацій [16; 17 та ін.]. Блок  $[X_3]$  дозволяє оцінити, чи досягнуто ті цілі, що були поставлені на стадії підготовки й прийняття управлінського рішення. Результатом його реалізації буде аргументація доцільності прийняття управлінських рішень щодо ліквідації аналогічних проблемних ситуацій, а також прийняття рішень з корегування і регулювання процесу реалізації впровадженого управлінського рішення.

Попередня оцінка доцільності реалізації управлінського рішення  $[X_3]$  припускає розробку множини альтернатив щодо вирішення проблемної ситуації, забезпечує їх порівняльний аналіз і дозволяє зробити висновок з приводу оптимізації управляючого впливу. Реалізація блоку  $[X_1]$  у системі підготовки і прийняття управлінських рішень дозволяє одержати управлінській ланці промислового підприємства інформацію про доцільність управляючого впливу для вирішення проблемної ситуації; описати, спрогнозувати й оцінити очікувані наслідки розвитку ситуації за умови реалізації управляючого впливу і без нього; оцінити ризики реалізації управлінського рішення, ступінь його впливу на стійкість функціонування підприємства й ін. Таким чином, на виході з блоку  $[X_1]$  буде інформація про те, чи має підприємство потребу в реалізації керуючого впливу для вирішення проблемної ситуації. На основі даних  $Z_1$ , отриманих за результатами реалізації блоку  $[X_1]$ , управлінське рішення може бути рекомендоване до практичного впровадження, відхилене або визнане таким, що потребує доробки.

Супровідна оцінка доцільності управляючого впливу,  $[X_2]$  служить для поточного оцінювання результатів реалізації управлінських рішень на стадії їх впровадження. Така оцінка здійснюється з метою доповнення, корегування й оптимізації управляючих впливів, а

також з метою одержання інформації, на основі аналізу якої в базі алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві будуть уточнюватися управляючі впливи, адекватні конкретному типові ситуацій. Реалізація даного блоку націлена на усвідомлення управляючою ланкою підприємства, наскільки відповідає розподіл витрат і вигод, що виникають, додаткових навантажень і наслідків, визначеним нормам ефективності і поставленим цілям; наскільки управлінське рішення є прийнятним для різних елементів й їх взаємозв'язків, різних тимчасових рівнів й ін.

Ретроспективна оцінка доцільності реалізації управлінських рішень [X<sub>3</sub>] використовується для вивчення наслідків здійснених раніше управлінських впливів з метою оцінки наслідків їх реалізації для нагромадження знань з вирішення аналогічних ситуацій. Блок [X<sub>3</sub>] застосовується для оцінки ступеню досягнення мети реалізованими раніше управлінськими впливами.

У цілому, впровадження у систему управління підприємств інструментарію оцінки доцільності реалізації управляючих впливів надає можливості здійснювати більш обґрунтовану й аргументовану оцінку якості й ефективності управлінських рішень за рахунок організації надання відповідної інформації. Загальна схема інтеграції до системи управління підприємством механізму оцінки доцільності реалізації управлінських рішень, заснована на використанні трьохрівневої процедури оцінки та сучасних інформаційних технологій, що реалізовані у вигляді бази алгоритмів вирішення проблемних ситуацій, наведена на рис.2.

На схемі функціонування механізму оцінки доцільності реалізації управлінських рішень на підприємстві (рис. 2) визначено місце процедури оцінки якості управлінських рішень (блок S) і процедури оцінки ефективності реалізації управлінських рішень (блок S'). На схемі (рис. 2) показано тільки інформаційні потоки, необхідні для забезпечення функціонування блоків (S) і (S').

Таким чином, у даній роботі здійснено теоретичну постановку і методологічне узагальнення задачі оцінки доцільності прийняття управлінських рішень. Впровадження у практику функціонування промислових підприємств механізму оцінки доцільності прийняття управлінських рішень дозволить забезпечити підвищення ефективності функціонування системи підготовки і прийняття управлінських рішень, підвищення якості управлінських рішень за рахунок отримання найбільш адекватних альтернатив і максимальної раціоналізації процесу прийняття рішень, упорядкувати процес розподілу відповідальності між ієрархічними рівнями організаційної структури підприємства, скоротити адміністративні бар'єри для реалізації управлінського рішення, вивільнити засоби і ресурси від відмовлення або перенесення термінів практичної реалізації управлінського рішення.

Як перспективи подальшого розвитку методології і практики інтеграції механізму оцінки доцільності прийняття управлінських рішень у систему управління промислових підприємств потрібно відзначити необхідність наукового обґрунтування вибору інтервалів активації блоків систематичної і ретроспективної оцінки доцільності реалізації управлінських рішень [X<sub>2</sub>] і [X<sub>3</sub>]. Також становить науковий інтерес задача інтеграції запропонованого механізму оцінки доцільності реалізації управлінських рішень у систему підготовки і прийняття управлінських рішень, побудовану на принципах ситуаційного підходу, а також задача формалізації цих процесів у вигляді конкретних економіко-математичних моделей і сучасних інформаційних технологій.

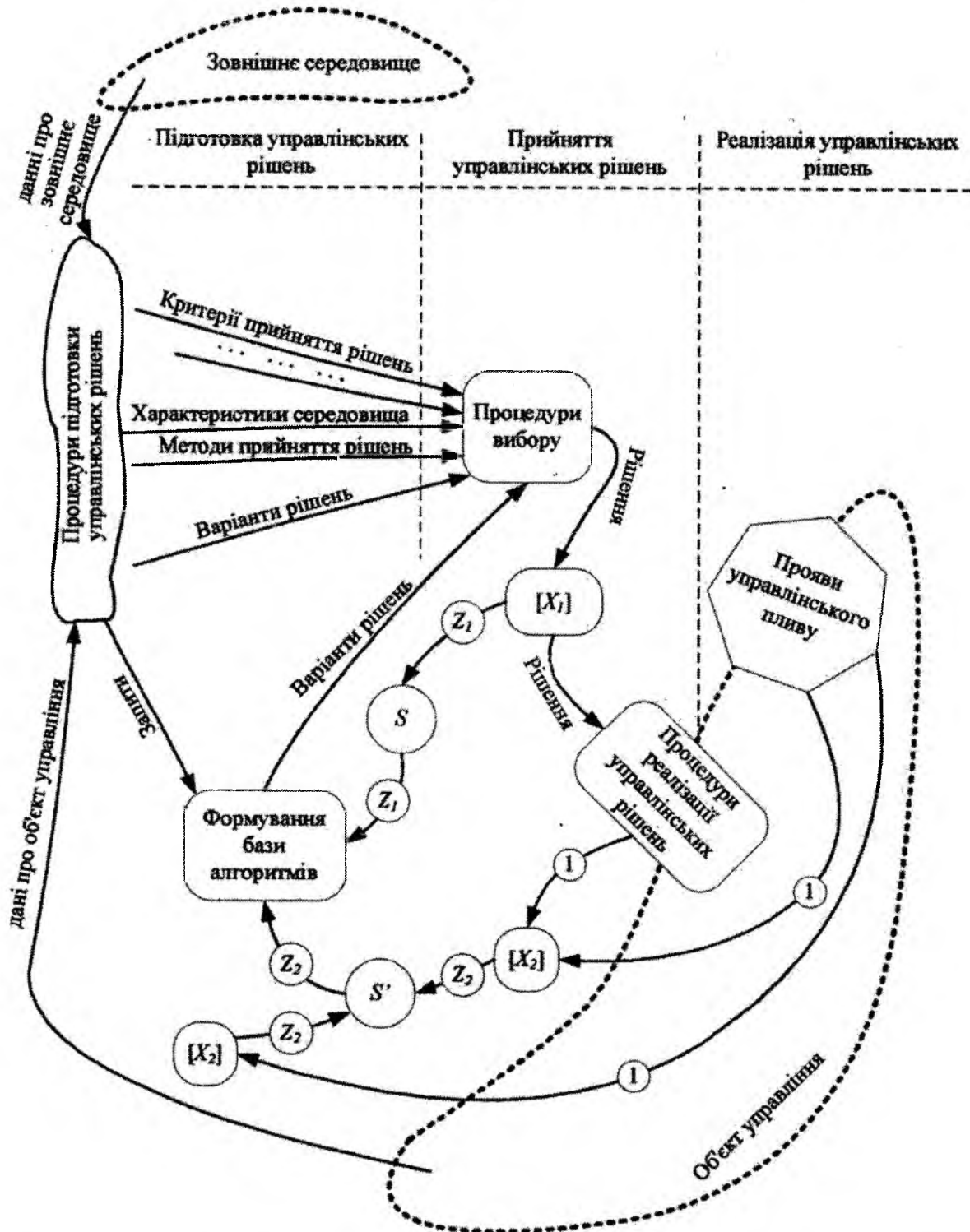


Рис. 2. Схема функціонування механізму оцінки доцільності реалізації управлінських рішень на підприємстві

#### Література

1. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. – Москва: Наука, 1986. – 138 с.
2. Рогальский Ф.Б., Курілович Я.Є., Цокурєнко О.О. Математичні методи аналізу економічних систем. Книга 1. Теоретичні основи. – Київ: Наукова думка, 2001. – 436 с.

3. Марюта А.Н., Бойцун Н.Е. Экономико-математическое моделирование и оптимизация управления организациями: Монография. – Днепропетровск: Изд-во Днепропетр. Ун-та, 2001. – 540 с.
4. Марюта А.Н., Бутник А.М. Принятие рациональных экономических решений в игровых, рискованных и неопределенных ситуациях. – Х. : ИД "Инжэк", 2003. – 170с.
5. Лысенко Ю.Г. Минц А.Ю. Стасюк В.П. Поиск эффективных решений в экономических задачах. – Донецк: ДонНУ; ООО «Юго-Восток, Лтд», 2002. – 101 с.
6. Клебанова Т. С., Молдавская Е. В., Чанг Хонгвен. Модели и методы координации в крупномасштабных экономических системах. – Х., 2002. – 148с.
7. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л.. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. — Х.: ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452с.
8. Берсуцкий Я.Г., Лепа Н.Н., Берсуцкий А.Я. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели / НАН Украины, Институт экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2002. – 276 с.
9. Берсуцкий Я.Г., Лепа Н.Н., Гузь Н.Г. и др. Модели и алгоритмы принятия управленческих решений. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 307 с.
10. Дайновский Ю.А. Эффективні рішення в мікроекономіці: 505 прийомів бізнесу. – Львів : ТЗОВ "Ініціатива", 1997. – 159 с.
11. Лепа Р.М., Тимохин В.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 262 с.
12. Трахтенгерц Э.А. Компьютерная поддержка решений. – М.: СИНТЕГ, 1998. – 320 с.
13. Гальчинський А.С., Гесць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П. Інноваційна стратегія українських реформ. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
14. Ганієва А.Р. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. – №5(36). – 2004. – С. 45-51.
15. Лепа Р.Н. Моделирование процессов повышения объективности экспертных оценок в принятии решений // Экономические проблемы и перспективы стабилизации эк-ки Украины: Сб. науч. тр./Редкол.: Землянкин А.И. (отв. ред.) и др. – Т.1. – Донецьк, ИЭП НАН Украины, 2002. – С. 127-136.
16. Дайновський Ю.А. Теорія і практика формування банку прийомів бізнесу / М.А. Козоріз (ред.). – Львів : Каменярь, 1998. – 208с.
17. Ситник В.Ф., Олексюк О.С., Гужва В.М., Ріппа С.П., Олейко В.М. Системи підтримки прийняття рішень. – К. : Техніка, 1995. – 162с.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Хобтою В.М., 21.09.05*

*Надійшла до редакції  
5.09.05*