

дарт уже прийняли Нідерланди, Фінляндія, Швеція [6, с. 17–18].

• Как инструмент улучшения организации производства и управления предприятием применяют многие предприятия используют ERP-стандарты. Методика ВРІ (бизнес-процессов предприятия), основывается на принципах философии «точно в срок» и TQM. ВРІ не акцентирует внимание на всех процессах, имеющих отношение к жизненному циклу готовой продукции; выделяются только те, которые необходимы для достижения конкретного уровня ВРІ, они и будут соответствовать ключевым процессам [7].

При соблюдении определенного уровня компетентности при разработке и внедрении ИСМ они могут стать общим инструментом эффективного управления различными аспектами деятельности предприятия – производственными, экологическими, социальными, информационными, финансовыми и др. Однако интегрированные системы менеджмента могут быть реализованы на практике только комплексным планированием, и только при активном участии с самого начала персонала, вовлеченного для обеспечения улучшения процессов. Комплексное управление зависит от поведения каждого члена персонала и несет культуру их работы в команде в течение всего процесса. Вот почему организационное планирование этих уровней является одним из основных условий претворения в жизнь любых управленческих систем.

ЛИТЕРАТУРА

1. ISO 9004:1994 Управление качеством и элементы системы качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iso.staratel.com>. – Название с экрана.
2. Корсикова Н. Н. Проблемы формирования интегрированной системы качества / Н. Н. Корсикова, А. В. Толстых // Економіка харчової промисловості. – 2010. – № 2. – С. 21–26.
3. Егорова Л. Г. О пользе внедрения интегрированных систем менеджмента / Л. Г. Егорова // Век качества. – 2008. – № 4. – С. 16–19.
4. ISO 10014:2006 Управление качеством – Указания по получению финансовых и экономических выгод [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.clubok.net>. – Название с экрана.
5. Принципы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://qh.siteedit.ru/principlesoftqm>. – Заглавие с экрана.
6. Егорова Л. Г. Нормативные требования к сертификации систем экологического менеджмента – от ретроспективы к перспективе / Л. Г. Егорова, Ю. И. Мхитарян // Век качества. – 2009. – № 1. – С. 16–19.
7. Волчков С. А. Использование современных стандартов управления предприятиями (MRP II, ERP, CSRP, ISO 9000) для непрерывного улучшения бизнес-процессов (ВРІ) [Электронный ресурс] / Волчков С. А., Балахонова И. В. – Режим доступа : http://mfg.ru/article/files/329_1.pdf. – Заглавие с экрана.

УДК 65.012.123

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ЗМІСТ І ЕТАПИ

Р. С. Квасницька, кандидат економічних наук; О. М. Дерикот

Прийняття управлінських рішень є однією із основних функцій менеджера на будь-якому підприємстві. Саме від їх ефективності залежить конкурентоспроможність організації та можливість її подальшого і-

нування. На кожному підприємстві практика розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості, що визначаються характером і специфікою його діяльності, організаційною структурою, діючою системою кому-

нікацій, внутрішньою культурою. Проте існує загальний стержень, який формує технологію розробки та прийняття рішень, що використовується у будь-якій організації. Саме на його основі формується уся система управління підприємством, що повинна швидко та гнучко реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища та забезпечувати зростання ефективності діяльності підприємства. Зважаючи на це, вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є одним із пріоритетних напрямів дослідження у сучасній науці та практиці.

Підходами до прийняття управлінських рішень займалися вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких, як: В. М. Приймак [1], І. Б. Гевко [2], Ю. Г. Учитель, А. І. Тернова, К. І. Тернова [3], І. В. Сі-

менко [4], Н. В. Злобіна [5], К. Ю. Головкова [6], Л. О. Матвійчук [7], Г. Усова [8], М. П. Здобувач [9], В. І. Хомяков [10], Е. В. Пирогова [11], А. М. Чуйкин [12], М. Мескон [13]. Незважаючи на увагу з боку науковців до даного питання, виявленні напрацювання у даному напрямі потребують систематизації та узагальнення.

Аналіз основних підходів до визначення економічної сутності поняття «процес прийняття управлінських рішень» і розкриття змісту існуючих етапів процесу прийняття управлінських рішень і їх систематизація.

Аналіз теорії та практики економічного управління різноманітними об'єктами дозволив встановити, що на сьогодні не існує одностайної думки щодо поняття «процес прийняття управлінського рішення» (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз підходів науковців до визначення поняття «процес прийняття управлінського рішення»

Автори, джерела	Сутність поняття
Приймак В. М. [1, с. 64]	Послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі
Гевко І. Б. [2, с. 22]	Сукупність дій, що послідовно повторюються, складаються з окремих етапів, процедур, операцій
Учителя Ю. Г., Тернової А. І., Тернової К. І. [3, с. 103]	Складний та систематизований процес, що складається з ряду етапів і стадій, системи проблем, системи рішень, системи реалізації рішень, які логічно слідує один за одним
Сіменко І. В. [4, с. 173]	Процес послідовних управлінських дій, для оцінки яких необхідні процесові критерії якості
Злобіна Н. В. [5, с. 20]	Циклічну послідовність дій суб'єкта управління, що направлені на вирішення проблем організації та полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення та організації його виконання

Дослідження праць науковців дозволило нам виділити ряд дискусійних моментів. Зокрема, досить часто вчені ігнорують етапність процесу прийняття управлінського рішення (Приймак В. М.), цільову направленість (Гевко І. Б., Учителя Ю. Г., Тернової А. І., Тернової К. І., Сіменко І. В.) або, намагаючись у повній мірі відобразити складність даного процесу, занадто деталізують його і, таким чином, роблять визначення громіздким і складним для розуміння (Злобіна Н. В.).

З огляду на виокремлені нами певні вади існуючих визначень поняття «процес прийняття управлінського рішення», вважаємо, що до-

цільно дещо розвинути трактування даного процесу. Так, на нашу думку, процес прийняття управлінського рішення – це сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем організації.

Розуміння сутності поняття процесу прийняття управлінських рішень є неможливим без детального аналізу його етапів. Залежно від особливостей діяльності організації, її структурної організації та системи комунікацій процес прийняття управлінського рі-

шення може суттєво відрізнитися. Незважаючи на це, існують загальноприйняті основні етапи процесу прийняття управлінських рі-

шень. Аналіз робіт науковців дає нам можливість узагальнити результати їх досліджень (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз основних етапів процесу прийняття управлінських рішень у працях різних науковців

Назви етапів	Автори, джерела
Збір інформації про можливі проблеми	Приймак В. М. [1], Головка К. Ю. [6], Злобіна Н. В. [5], Матвійчук Л. О. [7]
Ідентифікація і визначення проблеми	Усова Г. [8], Здобувач М. П. [9], Приймак В. М. [1], Гевко І. Б. [2], Хомяков В. І. [10], Пирогова Є. В. [11], Злобіна Н. В. [5], Чуйкін А. М. [12], Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф. [13], Головка К. Ю. [6]
Формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації	Чуйкін А. М. [12], Пирогова Є. В. [11], Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І. [3], Гевко І. Б. [2], Приймак В. М. [1]
Збір необхідної інформації	Пирогова Є. В. [11], Усова Г. [8], Гевко І. Б. [2], Приймак В. М. [1], Здобувач М. П. [9]
Аналіз інформації	Пирогова Є. В. [11], Приймак В. М. [1], Чуйкін А. М. [12]
Формування обмежень і критеріїв вибору	Хомяков В. І. [10], Матвійчук Л. О. [7], Чуйкін А. М. [12], Головка К. Ю. [6], Приймак В. М. [1], Злобіна Н. В. [5], Пирогова Є. В. [11], Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф. [13], Усова Г. [8]
Генерування альтернатив	Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф. [13], Чуйкін А. М. [12], Гевко І. Б. [2], Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І. [3], Пирогова Є. В. [11], Усова Г. [8], Матвійчук Л. О. [7], Приймак В. М. [1], Хомяков В. І. [10], Злобіна Н. В. [5], Головка К. Ю. [6], Здобувач М. П. [9]
Попередній вибір кращої альтернативи	Пирогова Є. В. [11]
Оцінка альтернатив	Матвійчук Л. О. [7], Пирогова Є. В. [11], Усова Г. [8], Приймак В. М. [1], Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф. [13], Чуйкін А. М. [12], Хомяков В. І. [10]
Експертна перевірка альтернатив	Пирогова Є. В. [11]
Вибір одного рішення	Злобіна Н. В. [5], Головка К. Ю. [6], Пирогова Є. В. [11], Здобувач М. П. [9], Мескон Н., Альберт М., Хедоурі Ф. [13], Приймак В. М. [1], Хомяков В. І. [10], Гевко І. Б. [2], Усова Г. [8], Чуйкін А. М. [12], Матвійчук Л. О. [7]
Розробка плану реалізації рішення	Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І. [3]
Погодження рішення з органами управління та виконання	Головка К. Ю. [6], Злобіна Н. В. [5], Пирогова Є. В. [11], Приймак В. М. [1], Усова Г. [8], Матвійчук Л. О. [7]
Кінцеве оформлення	Пирогова Є. В. [11]
Виконання рішення	Пирогова Є. В. [11], Гевко І. Б. [2], Злобіна Н. В. [5], Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І. [3], Приймак В. М. [1], Усова Г. [8], Здобувач М. П. [9]
Контроль і оцінка виконання рішення	Здобувач М. П. [9], Злобіна Н. В. [5], Усова Г. [8], Головка К. Ю. [6], Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І. [3], Гевко І. Б. [2], Матвійчук Л. О. [7]
Корекція алгоритмів процесу	Учитель Ю. Г., Терновий О. І., Терновий К. І. [3]

Із наведеного вище аналізу видно, що науковці виділяють досить значний перелік основних етапів процесу прийняття управлінського рішення. Зазначимо, що врахування кожного із наведених вище етапів є надлишковим, адже етапність процесу прийняття управлінських рішень у значній мірі залежить від осо-

бливостей діяльності та структури організації. Тому досить важливим є виділення етапів, які є основою прийняття управлінських рішень на будь-якому підприємстві чи організації, незважаючи на особливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зважаючи на це, пропонуємо об'єднати такі етапи як збір інформації про можливі проблеми, ідентифікація і визначення проблеми, формування цілей і стратегії для вирішення проблемної ситуації, збір необхідної інформації та аналіз інформації в одну під назвою ідентифікація проблеми та збір інформації про неї. Вважаємо, що вони взаємопов'язані між собою та доповнюють одна одну, а тому, щоб уникнути зайвої обтяжливості, доцільно їх об'єднати. У разі необхідності зазначені вище етапи можна розглядати як підпункти, але такий поділ можливо здійснювати лише з огляду на особливості діяльності досліджуваного об'єкта управління.

Такі етапи як формування обмежень і критеріїв вибору, а також генерування альтернатив ми залишаємо без змін, адже вони є стержнем будь-якого процесу прийняття управлінських рішень.

Наступним кроком, на нашу думку, є приєднання попереднього вибору кращої альтернативи та експертної перевірки альтернатив до такого етапу як оцінка альтернатив. Це зумовлено тим, що у ході здійснення оцінки альтернатив відбувається їх експертна оцінка та, відповідно, попередній вибір кращої альтернативи. Враховуючи те, що вибір одного рішення є невід'ємною складовою процесу при-

йняття управлінського рішення, даний етап ми залишаємо без змін.

Етап погодження рішення з органами управління та виконання доцільно розширити розробкою плану реалізації рішення та його кінцевим оформленням. Адже вважаємо, що саме у процесі погодження відбувається розробка плану та формується кінцевий результат рішення.

Одним із найважливіших етапів є безпосереднє виконання управлінського рішення, що і визначає ефективність усього процесу прийняття управлінських рішень.

Останнім етапом прийняття управлінського рішення є контроль і оцінка виконання рішення. Корекцію алгоритму процесу ми відносимо також до цього етапу, адже потреба у ній виникає як наслідок оцінки виконання управлінського рішення.

Зважаючи на вищевикладене, зазначимо, що процес прийняття управлінського рішення поетапно деталізується таким чином: 1) ідентифікація проблеми та збір інформації про неї; 2) визначення критеріїв вибору; 3) генерування альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) вибір одного рішення; 6) погодження рішення з органами управління та виконання; 7) виконання рішення; 8) контроль і оцінка виконання рішення (рис. 2).



Рис. 2. Основні етапи процесу прийняття управлінського рішення

З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновки про те, що процес прийняття управлінських рішень є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Саме тому дослідження сутті даного поняття є невід'ємною складовою сучасної наукової думки. На жаль, практика прийняття управлінських рішень показує, що в повсякденній управлінській діяльності підприємств України часто нехтують послідовність прийняття управлінських рішень. Результатом такої некомпетентності може стати некоректне виявлення проблемної ситуації, формування неадекватних цілей, і, як наслідок, вибір неоптимального управлінського рішення. Зважаючи на це, для підвищення ефективності діяльності підприємств потрібно особливу увагу приділяти обґрунтованому поетапному процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / В. М. Приймак. – К. : Атіка, 2008. – 240 с.
2. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – 187 с.
3. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений : учеб. для студ. вузов / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 383 с.
4. Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення етапів та послідовність аналітичних процедур / І. В. Сіменко // Вісник ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки. – 2011. – № 4 (52). – С. 169–177.
5. Злобина Н. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Н. В. Злобина. – Тамбов : Изд-во тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.
6. Головкова К. Ю. Уточнення змісту управлінської діяльності щодо розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення / К. Ю. Головкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 154–157.
7. Матвійчук Л. О. Особливості прийняття управлінських рішень у процесі оптимізації структури капіталу машинобудівних підприємств / Л. О. Матвійчук // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 2 (6). – С. 41–45.
8. Усова Г. Підготовка та ухвалення управлінських рішень під час реінжинірингу виробничих процесів промислового підприємства / Г. Усова // Схід. Аналітично-інформаційний журнал. – 2011. – № 7 (114). – С. 71–74.
9. Здобувач М. П. Управлінські рішення щодо забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств / М. П. Здобувач // Науковий вісник НЛТУ. – 2010. – Вип. 20.13. – С. 209–214.
10. Хомяков В. І. Менеджмент підприємств / В. І. Хомяков. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : Кондор, 2008. – 434 с.
11. Пирогова Е. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 176 с.
12. Чуйкин А. М. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / А. М. Чуйкин. – Калининград : [б. и.], 2000. – 150 с.
13. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 492 с.