

сьомих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників. – К., 2005. – С. 4-18.

Романюк Руслана Русланівна,

студентка навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів
напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент» Подільського державного
аграрно-технічного університету, м. Кам'янець-Подільський
Науковий керівник: к.е.н., доцент Ткачук В.В.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В загальному менеджменті часто використовують словосполучення «управлінське рішення». Управлінське рішення розглядається як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з маси варіантів щодо досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Щодо операційного менеджменту, то ухвалення управлінського рішення тут визначається, як процес вибору розумної альтернативи щодо вирішення виниклої проблеми, а результати реалізації служать об'єктивною оцінкою професіоналізму керівника і власне керівника [1, с. 268].

Тобто, управлінське рішення являє собою свідомий вибір серед наявних варіантів чи альтернатив напрямку дій, що скорочують розрив між сьогоденням і майбутнім бажаним станом організації. Даний процес містить у собі багато різних елементів, але неодмінно в ньому присутні такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи і рішення [2, с.147].

Будь-яке рішення є процесом, який складається з визначених компонентів. Для того, щоб знайти правильний вихід з тієї чи іншої проблеми менеджери користаються певним алгоритмом дій.

Щодо послідовності процесу прийняття рішень в операційному менеджменті, то першим етапом є визначення проблеми і встановлення вагомих

чинників, що формулюють її; другим – вибір критерію рішення та формулювання цілей; третім – формалізація процесу (об'єкта): побудова моделі; четвертим – визначення можливих альтернатив; п'ятим – визначення функцій корисності альтернатив; шостим – вибір найліпшої альтернативи та останнім сьомим етапом є упровадження, тобто реалізація рішення [1, с. 271].

Слід зазначити, що при виробленні рішень у сфері управління виробництвом істотну роль грають моделі. Для їх ефективного використання необхідно знати, яких результатів можна досягти з їх допомогою, як ці результати інтерпретуються і які можливі допущення і обмеження. У виробництві одержали застосування наступні моделі: S-криві розвитку технологій, крива досвіду (освоєння), крива життєвого циклу попиту (технологій), матриця SWOT, матриця консалтингової групи, Бостона, і ін.

Ухвалення рішення виступає центральною ланкою управління виробництвом. Процес ухвалення рішень включає послідовне рішення наступних задач:

- 1) формування альтернатив рішення;
- 2) порівняння альтернатив;
- 3) вибір кращої альтернативи;
- 4) реалізація вибраної альтернативи;
- 5) контроль результатів.

Слід зазначити що, успішне рішення проблеми значною мірою обумовлене тим, наскільки точно сформульовані можливі альтернативи. При їх пошуку завжди є небезпека, що одна або декілька потенційно кращих альтернатив будуть упущені. Зрозуміло, є межа їх числу. Багато що залежить від досвіду і творчих здібностей особи, що ухвалює рішення (ЛПР), і від характеру самої ситуації. Проте, як правило, зусилля, витрачені на ретельне виявлення можливих альтернатив, не бувають марними. Для аналізу і порівняння альтернатив часто застосовуються математичні або статистичні методи. Вибір якнайкращої альтернативи залежатиме від цілей і критеріїв, які беруться до уваги[4, с. 252].

Реалізація рішення означає виконання дій, позначених у вибраній альтернативі. Ефективність рішення залежить від контролю результатів його реалізації. Якщо бажаних результатів немає, то ревізія процесу дозволить виявити помилку у виконанні, в розрахунках або неправильному початковому припущенні. В цьому випадку можна швидко виправити положення. Процес реалізації рішення не завжди здійснюється послідовно. Звичайно доводиться повертатися назад і починати все спочатку, особливо під час розробки і аналізу альтернатив. Наприклад, якщо жодна з альтернатив не може дати бажаних результатів, повинні бути розроблені додаткові альтернативи.

Важливо звернути увагу і на обмеження і умови ухвалення рішень. Не дивлячись на всі зусилля менеджера, рішення може виявитися невдалим через непередбачені обставини. Іноді це відбувається із-за стилю роботи менеджера, наприклад його звички швидко ухвалювати рішення або нездатності прораховувати наслідку. Інший чинник, на який менеджери повинні зважати, - об'єктивні обмеження (наявні засоби, людські можливості, терміни, технології, наявність інформації і ін.). Інша причина невдалих рішень криється в тому, що підприємства звичайно розглядають проблему в масштабі підрозділів, в рамках яких відбувається оптимізація по локальних критеріях (субпозиція). Це результат спроб різних підрозділів підготувати рішення, яке було б оптимальним саме для них. Але те, що оптимальне для одного підрозділу, може бути далеко не оптимальним для підприємства в цілому

Умови, в яких ухвалюються рішення по управлінню виробництвом, класифікуються по ступеню точності і визначеності. Є три основні категорії: визначеність, ризик і невизначеність. Визначеність означає, що значущі параметри виробництва (сервісу), наприклад витрати, виробничі потужності і потреби, - величини відомі. Тоді ризик означає, що деякі параметри мають імовірнісні значення. Невизначеність характеризується неможливістю точно оцінити вірогідність майбутніх подій.[4, с.131]

Одним з важливих факторів, що впливають на якість управлінських рішень, є число ярусів в організації, збільшення яких веде до перекручування

інформації при підготовці рішення, перекручуванні розпоряджень, що йдуть від суб'єкта управління, збільшує неповороткість організації.

Не меншого значення набула проблема раціональності прийняття рішень. Тобто, все частіше при підготовці рішень відзначається роль інтуїції керівника.

Однією з найважливіших проблем, які виникають у процесі прийняття рішень – це саме виконання прийнятих рішень. Третина всіх управлінських рішень не досягають своїх цілей через невисоку виконавську культуру. Для підняття цієї культури потрібно удосконалювати дисципліну на організації, включати рядових співробітників у розробку рішення, мотивувати діяльність працівників, виховувати «фірмовий патріотизм», стимулювати самоврядування.

Історія знає багато прикладів, що прийняття того чи іншого рішення рятувало фірму від «загибелі», але водночас, один неправильний крок може зруйнувати все, що творилось багато років.

Отже, процес прийняття рішень на організації вимагає висококваліфікованої роботи зокрема менеджера, але й загалом цілого колективу. Кожен менеджер повинен усвідомлювати всю важливість своєї справи. Приймаючи рішення, потрібно усвідомлювати, що менеджер розпоряджається долею підприємства.

Список використаних джерел

1. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник/Для студентів економ. Спец. – Під ред.. проф.. О. Л. Яременка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 416с.
2. Омеляненко Т.В. Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. Для сам ост. Вивч. Диск. – К.: КНЕУ, 2003. -236с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
4. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч. посіб./ О. В. Михайловська. – К. : Кондор, 2008. – 550с.