

Ковшова І. О., к.е.н., доц.  
Романченко Т. В.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## ОПТИМІЗАЦІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Визначено основні поняття та сутність процесу прийняття управлінських рішень. Наведено основні етапи технології прийняття оптимальних управлінських рішень на IT-підприємствах. Запропоновано експериментальну методичку атестації результатів праці і ділових якостей персоналу по 10 критеріям.*

**Постановка проблеми.** Прийняття управлінських рішень є одним із найважливіших етапів управлінської діяльності, оскільки формує напрями діяльності організації та її окремих працівників. Процес прийняття управлінських рішень вимагає від спеціалістів високого рівня компетентності, затрат часу, енергії, досвіду. Але водночас передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього підприємства.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Сучасне підприємство в системі економічних відносин постійно приймає різні управлінські рішення, розробляє стратегії свого розвитку, знаходить необхідні для реалізації рішень ресурси, засоби та вирішує багато структурних питань, в тому числі щодо створення, злиття, ліквідації, розподілу, реорганізації певних структур управління. Саме тому розуміння природи прийняття рішень є надзвичайно важливим для всіх менеджерів, які бажають забезпечити високий рівень ефективності своєї діяльності та діяльності підприємства загалом.

Проблеми управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розробки, досліджувались у роботах багатьох вітчизняних та іноземних науковців: І. Алексєєва, І. Ансоффа, В. Андрійчука, М. Альберта, В. Василенка, А. Воронкової, Дж. Гібсона, Р. Гріфіна, Р. Дафта, Д. Дерлоу, Д. Донеллі, А. Загороднього, Н. Калюжної, В. Козика, Є. Крикавського, О. Кузьміна, О. Мельник, Б. Мізюка, М. Мескона, А. Наливайка, В. Немцова, Г.Осовської, В. Отенка, П. Петровича, М. Портера, Ж. Поплавської, В. Приймака, В. Ремсннкова, Е. Смірнова, І. Тивончука, А. Томпсона, Ф. Хедоури, А. Чендлера, Н. Чухрай, А. Шегди, В. Юкаєвої та ін. **Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Фахівцями досліджено сутність, принципи та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління організаціями за різними ознаками; надано докладну інформацію про характерні риси, сфери застосування, переваги та недоліки існуючих моделей прийняття управлінських рішень: класичну, поведінкову, ірраціональну моделі; проаналізовано застосування інтуїтивної та раціональної технологій прийняття рішень, їх недоліки та переваги, склад і зміст їхніх етапів; вивчено зміст етапів

раціональної технології прийняття рішень та ін. Але всі ці дослідження є переважно теоретичними і загальними.

**Мета дослідження.** Основним завданням статті є формування теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій для удосконалення процесів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в системі управління ІТ-підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В західній науковій літературі існує багатозначне трактування поняття „рішення”. Так, наприклад, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі[6] розглядають рішення, як вибір альтернативи. Таке визначення надто просте та не визначає особливості саме управлінського рішення. Дж. К. Лафта розглядає управлінське рішення як результат управлінської діяльності, що складається з вибору альтернатив з безлічі варіантів та досягнення конкретної мети системи менеджменту[5]. Тобто таке визначення ідентичне попередньому із тою відмінністю, що розглядає саме рішення менеджера. П. Друкер підкреслює що рішення являє собою судження і є вибором оптимального варіанта з наявних альтернатив[3]. Таким чином і цей автор погоджується із попередніми. Водночас російський дослідник К. В. Фісунов вказує, що управлінське рішення - це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту[8, С.239]. Тобто у такому визначенні акцентується увага не лише на кінцевому результаті процесу прийняття рішення, а й на особливості самого процесу.

Серед вітчизняних науковців, також існують різні погляди на цей процес. А. Дегтяр вважає, що під управлінським рішенням розуміється «творчий акт суб'єкта управління, у результаті якого визначається, які в цій фактичній або проєктованій виробничій обстановці варто почати дії, щоб вирішити проблему, що виникла в процесі діяльності керованого об'єкта» [2, С. 192]. Тобто управлінське рішення націлене на вирішення поточних виробничих проблем, згідно підходу науковця. С. В. Тарабап визначає управлінське рішення більш широко: як вибір альтернативи, здійснюваної керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції й спрямованої на досягнення цілей організації[7, С.172]. С. І. Кашура розглядає поняття «управлінське рішення» у динамічному та статичному аспектах. Автор наголошує, що динамічний аспект рівнозначний поняттю «прийняття управлінського рішення», а статичний аспект збігається з поглядами інших науковців, що розглядають управлінське рішення як продукт[4, С.228].

Таким чином, управлінське рішення є результатом інтелектуальної праці, а його прийняття –це процес, що веде до появи цього унікального продукту. Базуючись на вітчизняному та іноземному досвіді, сформулюємо власне визначення поняття «управлінське рішення», під яким ми розуміємо обраний менеджментом підприємства напрям розвитку та дій у певній сфері роботи організації для досягнення поставлених цілей. У такому визначенні підкреслюється, що процес прийняття управлінського рішення передбачає високий рівень відповідальності та необхідність забезпечення ефективної та злагодженої роботи всього організаційного механізму.

Під час прийняття управлінських рішень важливого значення набуває технологія процесу, яка дозволяє керувати ним і контролювати його. Під

технологією процесу прийняття управлінських рішень розуміють послідовність дій, які призводять до вибору та реалізації оптимальної альтернативи, а також аналізу і визначення ефективності на основі даних зворотного зв'язку. Використавши методику Богомазова С. В. [1, С.158], нами визначено основні етапи технології прийняття управлінських рішень на ІТ-підприємствах, що представлено на рис. 1.

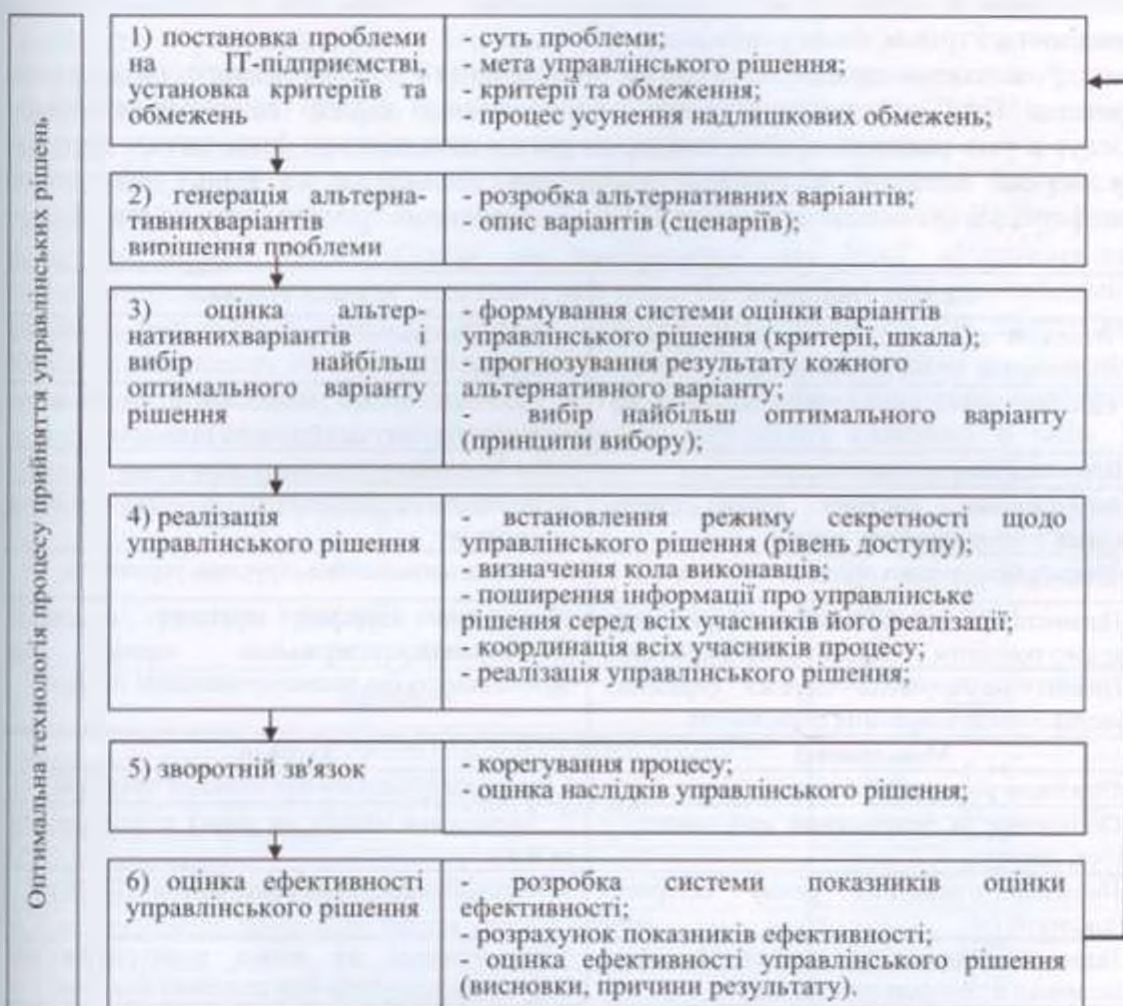


Рис.1. Основні етапи технології прийняття управлінських рішень на ІТ-підприємствах

Процес прийняття та реалізації управлінських рішень на ІТ-підприємствах проходить такі основні етапи: постановка проблеми, встановлення критеріїв та обмежень, генерація сценаріїв вирішення проблеми, оцінка альтернативних варіантів, вибір найоптимальнішого варіанту рішення, реалізація обраної стратегії, аналіз зворотного зв'язку та визначення ефективності в прийнятті управлінського рішення.

Зауважимо, що етап зворотного зв'язку для ІТ-підприємств є особливо важливим і дозволяє оперативно корегувати управлінське рішення під час його реалізації відповідно до змін у стратегії компанії у конкретній сфері та

на основі аналізу нової інформації. Результатом раціональної технології процесу є прийняття оптимального управлінського рішення, що дозволить продовжити діяти за обраним напрямом або підвищити якість діяльності підприємства за цим напрямом.

Кінцевим етапом технології прийняття управлінських рішень є оцінка його ефективності. Цей етап можна вважати одночасно як кінцевим так і початковим етапом прийняття управлінських рішень, так як цей процес є циклічним і триває безперервно.

Розглянемо процес прийняття оптимального управлінського рішення на прикладі ПАТ «Укртелеком», який надає повний спектр телекомунікаційних послуг в усіх регіонах країни, є лідером ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та займає домінуюче становище на ринку фіксованої телефонії. SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Укртелеком» представлено на рис. 2.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Великий досвід роботи на ринку послуг (стаціонарний та місцевий зв'язок).	1. Необхідність надавати нерентабельні послуги.
2. Найбільш розгалужена мережа філій в Україні	2. Значна частка морального та фізично застарілого комутаційного обладнання.
3. Широкий асортимент послуг	3. Неefективне управління державою.
4. Забезпечення надання майже усіма видами комунікаційних послуг.	4. Постійна необхідність в інноваційних інвестиціях.
5. Участь у міжкращих проєктах та ініціативах.	5. Складна організаційна структура управління.
6. Наявність ліцензій на надання послуг зв'язку третього покоління у стандарті UMS	6. Негибучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги.
7. Власна розгалужена мережа сервісних центрів з обслуговування споживачів.	
Можливості	Загрози
1. Освоєння ринку мобільного зв'язку.	1. Зменшення купівельної спроможності населення.
2. Оновлення та покращення асортименту і якості послуг.	2. Зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку.
3. Подальше освоєння ринку Інтернет-технологій.	3. Агресивна політика конкурентів в ІТ-сфері.
4. Впровадження новітніх технологій в сфері фіксованого телефонного зв'язку.	4. Проширення на ринок конкурентів які будуть пропонувати більш дешеві послуги.

Рис. 2. SWOT-аналіз діяльності ПАТ «Укртелеком»

Проаналізувавши показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Укртелеком», встановлено, що кількість активів підприємства у 2013 р. порівняно з 2012 р. знизилась на 208 972 тис. грн. або на 2,3 %. Також значно зменшилась кількість основних засобів – на 587 827 тис. грн. або на 8,3%. Негативною тенденцією є те, що при значному зменшенні довгострокових фінансові інвестиції у 2013 р. порівняно з 2012 р. (у 25 разів або на 23 019 тис. грн.) відбулось збільшення дебіторської заборгованості.

Враховуючи зазначені вище дані, нами запропоновано для ПАТ «Укртелеком» шляхи оптимізації процесу прийняття управлінських рішень за допомогою комплексу показників, що відображають специфіку діяльності чотирьохосновних управлінських функцій. За функцією планування оцінюється

ступінь досягнення поставлених цілей (планових завдань). За функцією організації – оснащеність підприємства сучасним технологічним устаткуванням і аналіз плінності кадрів. За функцією мотивації – використання методів впливу на колектив (заохочення, покарання та співвідношення цих методів). За функцією контролю оцінюється кількість порушень трудової та технологічної дисципліни.

Проведене дослідження дозволило встановити, що робота персоналу є найважливішою складовою і найбільше впливає на рівень оптимальності прийняття управлінських рішень. Основним способом підвищення ефективності праці ПАТ «Укртелеком» може стати запровадження форми комплексної оцінки кадрів (атестація), за результатами якої приймаються рішення про підвищення працівника, переміщення чи звільнення.

В менеджменті існує багато методів атестації управлінського персоналу: "мозковий штурм", анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування, експертні оцінки та ін. Однак ми пропонуємо для ПАТ «Укртелеком» експериментальну методику атестації, яка передбачає оцінку (по шестибальної системі) результатів праці і ділових якостей персоналу по 10 критеріям. Критерії впливають на оцінку загальних результатів роботи фахівця по-різному, тобто мають визначену питому вагу в групі критеріїв. Структура критеріїв оцінки результатів праці та ділових якостей персоналу наведена в табл. 1. Питому вагу визначають керівники підприємства залежно від специфіки праці певного підрозділу та конкретного співробітника.

Таблиця 1

**Структура критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей персоналу ПАТ «Укртелеком»**

Критерій	Питома вага критерію, КЗН
<b>Оцінка результатів праці керівників</b>	
1. Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2. Виконання посадових і функціональних обов'язків	0,12
3. Оперативність виконання	0,12
4. Якість виконання	0,12
5. Професійно важливі якості і навички	0,1
6. Компетентність, професійні знання і досвід роботи	0,1
7. Освіта	0,09
8. Стаж роботи за спеціальністю	0,09
9. Інноваційна діяльність	0,05
10. Соціально-психологічний фактор	0,05
Всього	1
<b>Оцінка результатів праці підлеглих</b>	
1. Виконання виробничих завдань	0,16
2. Оперативність виконання	0,16
3. Якість виконання робіт	0,16
4. Професійно важливі якості і навички	0,1
5. Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6. Освіта	0,1
7. Стаж роботи за спеціальністю	0,07
8. Трудова дисципліна	0,05
9. Інноваційна діяльність	0,05
10. Соціально-психологічний фактор	0,05
Всього	1

Запропонована експериментальна методика атестації результатів праці і ділових якостей персоналу дозволить забезпечити ПАТ «Укртелеком»:

- високий рівень автоматизації процесів збирання, зберігання та обробки текстової інформації для потреб кадрової служби підприємства;
- скорочення кількості форм первинної документації, яка використовується для реєстрації первинної інформації;
- поєднання роботи користувача та оператора;
- підвищення якості прийняття управлінських рішень;
- зниження трудомісткості виконання розрахунків в межах техніко-економічних завдань.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження сформульоване власне визначення поняття «управлінське рішення», під яким ми розуміємо обраний менеджментом підприємства напрям розвитку та дій у певній сфері роботи організації для досягнення поставлених цілей. Визначено, що технологія прийняття управлінських рішень характеризує послідовність дій, які призводять до вибору та реалізації оптимальної альтернативи, а також аналізу і визначення ефективності на основі даних зворотного зв'язку.

Проаналізовано процес прийняття управлінських рішень на прикладі ПАТ «Укртелеком» та запропоновано шляхи його оптимізації за допомогою комплексу показників, що відображають специфіку діяльності кожної управлінської функції. Також запропоновано експериментальну методику атестації для співробітників ПАТ «Укртелеком».

#### Список використаних джерел

1. Богомазов С.В. Формирование условий для принятия эффективных управленческих решений / С.В. Богомазов. // Российское предпринимательство. - 2010. - № 2. - С. 158-162.
2. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Вісник Національного університету внутрішніх справ. - 2002. - Вип. 20. - С. 192-196.
3. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / Питер Ф. Друкер: пер. с англ. О.Л. Чернявской. - М.: СПб.; К.: Вильямс, 2008. - 223с.
4. Кашура С.І. Сутність управлінських рішень в інноваційній діяльності / С.І. Кашура // Вісник СНУ ім. В. Даля - 2010 - № 5 (147) - С.227 - 232.
5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмент аорганизаций./ Дж. К. Лафта - М.: Русская деловая литература, 1999. - 320 с.
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. - М.: Вильямс, 2009. - 672 с.
7. Тарабан С.В., Сутність поняття «прийняття управлінських рішень» / С.В. Тарабан // Держава та регіони. - 2009.- №1.- С.170-174.
8. Фисунов К.В. Использование экспертных оценок при принятии управленческих решений / К.В. Фисунов //Теория и практика общественного развития. - 2012. - №10. - С.238 - 241.