

УДК 331.108.65.012

Осовська Г.В.
*кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування
Житомирського інституту МАУП*

Семенюк Т.В.
*к. п. н., професор кафедри, директор
Житомирського інституту МАУП*

Осовський О.А.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Житомирського державного технологічного університету*

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ПРОЦЕС ЇХ ПРИЙНЯТТЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND PROCESS OF ADMINISTRATION AT THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті розглядаються види, класифікація та етапи процесу ухвалення рішень на підприємстві, розподіл повноважень під час їх розроблення та прийняття. Досліджено стиль управління, який використовує керівник підприємства, а також надана оцінка керівника виробничого підрозділу. Запропоновано модель ухвалення управлінського рішення та автоматизацію управління економічною ефективністю діяльності підприємства за допомогою інформаційної системи. В інтегрованій інформаційній системі повинні бути система автоматизації управлінських рішень та підсистема підтримки прийняття рішень, яка буде вирішувати задачі стратегічного, тактичного та оперативного управління підприємством. Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації дають змогу вдосконалювати та покращувати систему прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, управління, управлінські рішення, прийняття рішення, підготовка та реалізація управлінських рішень, проблемна ситуація, процес ухвалення рішення.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются виды, классификация и этапы процесса принятия решений на предприятии, распределение полномочий при их разработке и принятии. Исследован стиль управления, который использует руководитель предприятия, а также предоставлена оценка руководителя производственного подразделения. Предложены модель принятия управленческого решения и автоматизация управления экономической эффективностью деятельности предприятия с помощью информационной системы. В интегрированной информационной системе должны быть система автоматизации управленческих решений и подсистема поддержки принятия решений, которая будут решать задачи стратегического, тактического и оперативного управления предприятием. Практическое значение исследования заключается в том, что разработанные рекомендации позволяют совершенствовать и улучшать систему принятия управленческих решений на предприятии.

Ключевые слова: предприятие, управление, управленческие решения, принятие решения, подготовка и реализация управленческих решений, проблемная ситуация, процесс принятия решения.

ANNOTATION

The article deals with the types, classification and stages of the decision-making process at the enterprise, the division of powers during their development and adoption. The management style used by the head of the enterprise is examined, as well as the assessment of the head of the production unit. The model of management decision making and automation of management of economic efficiency of enterprise activity with the help of information system is offered. An integrated information system should include

a system for automating management decisions and a subsystem of decision support that will address strategic, tactical and operational business management tasks. The practical significance of the research lies in the fact that the developed recommendations allow to improve and improve the system of making managerial decisions at the enterprise.

Keywords: enterprise, management, management decisions, decision making, preparation and realization of managerial decisions, problem situation, decision-making process.

Постановка проблеми. Кожна організація визначає певні цілі своєї діяльності. Їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, котрі якісно розробляються та послідовно реалізуються в рамках даного підприємства. А це можливо лише тоді, коли будуть ефективно розроблятися, прийматися та реалізовуватися управлінські рішення. Від них залежать ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність.

Для менеджера прийняття рішення – це постійна та досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині є багато опублікованих робіт, в яких висвітлюються питання розробки та прийняття управлінських рішень. Це праці М.О. Волобуєва [2], Я.С. Клейнера [4], І.Б. Олексіва [5], В.С. Пономаренка [8], В.М. Приймака [9], Н.А. Хруща [10]. Зокрема, питання методів та технології розробки управлінських рішень досліджені в працях К.В. Балдіна, В.І. Варфоломеева, С.М. Воробйова, Е.П. Істоміна. Значний внесок у розробку проблем дослідження ефективності управлінських рішень зробили А.М. Асаул [1], І.Б. Гевко [3], Ю.Є. Петруня [7] та інші науковці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас окремі сторони

процесу підготовки, прийняття, реалізації управлінських рішень на конкретному підприємстві, особливо з урахуванням їх ефективності, у сучасній літературі розглядаються фрагментарно, а запропоновані підходи не враховують повний комплекс завдань з її забезпечення. Це обумовлено складністю вирішення цієї проблеми в наявних умовах, а також відсутністю значної практики прийняття управлінських рішень в умовах ринкової конкуренції. Недостатньо лише розробок із проблеми ефективності управлінських рішень на основі комплексного використання системи збалансованих показників. Сьогодні відчувається гостра потреба подальшого всебічного наукового дослідження цих питань.

Мета статі полягає в дослідженні видів, класифікації, процесу прийняття та розробці напрямів удосконалення прийняття управлінських рішень в умовах ДП «Житомирський лікеро-горілчаний завод».

Виклад основного матеріалу дослідження. У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба прийняття рішення. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте несвоєчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців [6, с. 202].

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління.

Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії.

На підприємстві прийняття рішень та їх реалізація – це безупинний комплексний процес. Ухвалення рішень – це основа діяльності підприємства. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретного підприємства. За результатами рішень відбувається процес порівняння, аналізу та оцінки запланованих показників і досягнутих результатів.

Менеджер у своїй роботі повинен розрізняти рішення за видами, а підприємство загалом

повинне мати визначений підхід до прийняття рішень.

Управлінське рішення як результат вибору – розпорядження до дії. Його характеризують такі ознаки:

- наявність мети та орієнтація на свідоме її досягнення;
- можливість вибору з безлічі альтернативних варіантів;
- необхідність вольового акту особи, що приймає рішення під час його вибору.

Управлінські рішення, які приймає керівництво ДП «Житомирський ЛГЗ», за змістом є економічними, організаційними, технічними, технологічними, соціальними тощо; за термінами дії та ступенем впливу – стратегічними, поточними й оперативними; за ступенем унікальності – рутинними і творчими; поза ступенем невизначеності – прийнятими в умовах визначеності з урахуванням повноти інформації, в умовах ризику (ймовірної невизначеності), в умовах невизначеності.

В ДП «Житомирський ЛГЗ» склалася централізована система управління, за якої керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються вищою ланкою, а також здійснюється суворий контроль за їх виконанням.

Між всіма підрозділами підприємства та керівництвом усіх рівнів налагоджені лінійно-функціональні зв'язки. Кожен керівник приймає самостійно тільки рішення, пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю підрозділу (поточний ремонт обладнання, заміна працівників у разі відпусток чи лікарняних, здійснення оперативного та поточного контролю тощо).

Всі рішення, які безпосередньо стосуються всього підприємства, що носять глобальний характер (наприклад, зміна устаткування, розширення асортименту продукції, зміни в заробітній платі працівників), приймаються одноосібно керівником підприємства, після консультацій із заступником директора, головним механіком, головним бухгалтером або начальником лабораторії. Не можна сказати, що процес підготовки та прийняття рішень проходить на непрофесійному рівні. За рахунок великого досвіду роботи на даному підприємстві та в даній галузі керівництво можна було б визнати цілком компетентним. Але в умовах динамічного мінливого зовнішнього середовища, становлення ринкової економіки рішення повинні мати не лише економічну обґрунтованість, але й певну частку творчості та новаторства.

Стиль управління, який використовує керівник підприємства, є змішаним, тобто поєднує в собі авторитарний та демократичний стилі. В табл. 1 наведено характеристику стилю управління керівником підприємства.

Таблиця 1

Стиль управління керівником підприємства

Параметри взаємодії	Змішаний стиль керівництва
Методи прийняття рішень	Одноосібно або колегіально залежно від ситуації
Спосіб доведення рішень до виконавців	Відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує
Розподіл відповідальності	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими
Ставлення до ініціативи	Заохочує, якщо необхідне колективне рішення
Ставлення до підбору кадрів	Підбором кадрів займається регулярно але без чіткої системи
Ставлення до недостатності знань	Прагне бути в курсі сучасних проблем
Стиль спілкування	Переважно комунікабельний
Характер відносин з підлеглими	Переважно доброзичливий
Ставлення до дисципліни	Підтримує формальну дисципліну
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Залежно від ситуації та рівня підлеглих використовує різні способи впливу

З табл. 1 видно, що керівник приймає рішення або одноосібно, або колегіально залежно від ситуації, відповідно до ситуації наказує, пропонує та узгоджує рішення, найчастіше розподіляє відповідальність між собою та підлеглими, заохочує, якщо необхідним є колективне рішення, є переважно доброзичливим, справедливим, підтримує формальну дисципліну. Залежно від ситуації та рівня підлеглих використовує різні способи впливу.

На підприємстві часто використовується інтуїтивний підхід, що інколи викликає проблеми у сфері управління, тобто якості рішення ґрунтується насамперед на попередньому досвіді особи, що приймає рішення.

Якщо проблемна ситуація не очевидна, її рішення неоднозначне, то процес прийняття рішень вимагає структуризації, яка визначає етапи і складні процедури, створені задля його виконання. Процес ухвалення рішення на підприємстві здійснюється так.

1) Основою будь-якого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання. Керівник аналізує проблемну ситуацію, вивчає стан справ, попередньо формулює критерії рішення.

2) Приймає рішення. На цій стадії розробляються альтернативні рішення, надається їх оцінка, а також відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

3) Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації відбувається вжиття заходів щодо конкретизації рішення та доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

4) Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення, а також вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою та керованою системами.

Процес ухвалення управлінських рішень керівником підприємства також складається з кількох етапів:

1) постановка завдань з наданням інформації, яка потрібна для аналізу;

2) аналіз інформації, а також постановка завдань головним спеціалістам для розробки альтернативних варіантів управлінського рішення;

3) підготовка головними спеціалістами економічного обґрунтування запропонованих альтернатив управлінського рішення;

4) вибір найбільш привабливого з точки зору економічного ефекту варіанта рішення.

Види рішень, які приймаються на підприємстві, наведені в табл. 2 та 3.

На підприємстві приймаються різні види управлінських рішень. Так, за функціональною спрямованістю є економічні. Їх кількість зросла за три роки на 26%, організаційних рішень – на 18%. Кількість технологічних, технічних та екологічних рішень зросли на 34,6%, 13,8% та 30,0% відповідно. У 2014 та 2016 рр. керівник приймав рішення більше колегіально, ніж одноосібно. Кількість прийнятих оперативних рішень за три роки збільшилась на 19,4%, тактичних – на 41,7%, число стратегічних рішень зменшилось на 31,3%.

Розробка і виконання тактичних та оперативних рішень займають основну частину робочого часу менеджера. Кількість ситуаційних рішень, які пов'язані з характером обставин, що виникли, зросла за три роки на 21,0%, кількість програмних рішень, які пов'язані з реалізацією певної групи, зросла аж в 5 разів, а відносно творчих рішення – на 7,1%.

За тривалістю реалізації управлінські рішення поділяються на довгострокові та короткострокові. Рішення, які реалізуються за короткий термін, займають більшу частину рішень. За сферою реалізації найбільшу частку займають рішення, що пов'язані з виробництвом, за три роки їх кількість збільшилась на 22,5%, кількість рішень, пов'язаних зі збутом та кадрами, зросла на 74,5% та 18,9%. Багато рішень, пов'язаних з охороною праці.

Загалом більша частка рішень приймається в умовах визначеності. На рівні підприємства

Таблиця 2

Види управлінських рішень, які приймаються на підприємстві

Види управлінських рішень	Роки			2016 р. у % до 2014 р.
	2014	2015	2016	
За функціональною спрямованістю:				
1) економічні;	96;	112;	121;	126,0;
2) організаційні;	88;	75;	104;	118,2;
3) технологічні;	26;	44;	35;	134,6;
4) технічні;	58;	65;	66;	113,8;
5) екологічні.	30.	44.	39.	130,0.
За суб'єктивністю:				
1) одноосібні;	120;	185;	138;	115,0;
2) колективні.	190.	155.	227.	119,4.
За часовим діапазоном:				
1) оперативні;	134;	132;	160;	119,4;
2) тактичні;	115;	118;	163;	141,7;
3) стратегічні.	61.	75.	42.	68,9.
За принципами виникнення:				
1) ситуаційні;	95;	112;	115;	121,0;
2) програмні;	24;	147;	138;	в 5 р.;
3) ініціативні.	96.	51.	112.	116,7.
За ступенем оригінальності:				
1) відносно творчі;	280;	300;	300;	107,1;
2) унікальні (інноваційні).	30.	40.	65.	в 2 р.
Всього	310	340	365	117,8

Таблиця 3

Класифікація управлінських рішень, які приймаються на підприємстві

Види управлінських рішень	Роки			2016 р. у % до 2014 р.
	2014	2015	2016	
За тривалістю реалізації:				
1) довгострокові;	34;	56;	88;	в 3 р.;
2) короткострокові.	276.	284.	277.	100,4.
За напрямом впливу:				
1) зовнішні;	127;	156;	159;	125,2;
2) внутрішні.	183.	184.	206.	112,6.
За сферою реалізації:				
1) рішення, пов'язані з виробництвом;	120;	125;	147;	122,5;
2) рішення, пов'язані зі збутом;	55;	68;	96;	174,5;
3) рішення, пов'язані з кадрами;	58;	56;	69;	118,9;
4) рішення, пов'язані з охороною праці.	77.	91.	53.	68,8.
За ступенем повноти інформації:				
1) в умовах ризику;	48;	24;	25;	52,1;
2) в умовах невизначеності;	36;	28;	12;	33,3;
3) в умовах визначеності.	226.	300.	328.	145,1.
За рівнем ієрархії:				
1) на рівні підприємства;	180;	145;	196;	108,9;
2) на рівні підрозділу.	130.	195.	169.	13,0.
Всього	310	340	365	117,8

приймається більше рішень, ніж на рівні підрозділів.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні та специфічні, а його знання, досвід і запас часу обмежені. Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права та відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків та відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розроблення управлінських рішень. Це дає їм змогу звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі та складні ділянки застосування своїх сил [1, с. 274].

Розподіл повноважень під час розроблення та прийняття рішення на ДП «Житомирський ЛГЗ» показано в табл. 4.

Як видно з етапів процесу прийняття управлінських рішень, керівник веде підготовку, забезпечує процедуру прийняття рішення, а також контролює реалізацію рішень, а виконують і планують рішення головні спеціалісти, начальники цехів.

Таблиця 4

Розподіл повноважень під час розроблення та прийняття рішення на підприємстві

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Підготовка управлінського рішення	Керівник
Забезпечення процедур ухвалення та прийняття управлінського рішення	Керівник
Виконання управлінського рішення	Головний бухгалтер, головний механік, начальник лабораторії, начальники цехів
Планування управлінського рішення	Керівник, головний бухгалтер, головний механік, начальник лабораторії, начальники цехів
Контроль над втіленням рішення	Керівник

Таблиця 5

Оцінка керівника виробничого підрозділу ДП «Житомирський ЛГЗ»

Питання	Варіанти відповідей	Кількість опитаних	Відносне значення
1) Як ви оцінюєте морально-психологічний клімат на підприємстві?	– нормальний; – задовільний; – поганий; – важко відповісти.	20; 7; –; –.	74,1; 25,9; –; –.
2) Як ви оцінюєте ділові якості керівника?	– високі; – середні; – низькі; – важко відповісти.	17; 10; –; –.	63,0; 37,0; –; –.
3) Як керівник ставиться до критики?	– правильно реагує; – визначає, але висновків не робить; – інколи затискає критику; – важко відповісти.	18; 5; 4; –.	66,7; 18,5; 14,8; –.
4) Чи є прикладом у дотриманні дисципліни?	– так; – ні; – важко відповісти.	19; 8; –.	70,4; 29,6; –.
5) Чи є справедливість у питаннях заохочення та покарання підлеглих?	– вирішує справедливо; – часто несправедливий; – важко відповісти.	17; 10; –.	63,0; 27,0; –.
6) Чи є керівник авторитетом для Вас?	– так; – в деяких ситуаціях; – ні; – важко відповісти.	9; 11; 5; 2.	33,3; 40,8; 18,5; 7,4.
7) Чи допомагають рішення керівника у створенні нормального морально-психологічного клімату?	– так; – ні; – важко відповісти.	21; 6; –.	77,8; 22,2; –.

Результати опитування щодо оцінки керівника виробничого підрозділу, які були проведені на підприємстві, показали таке (табл. 5).

З 27 осіб на підприємстві, які заповнювали анкети, 20 опитаних вважають, що на підприємстві нормальний морально-психологічний клімат, 7 осіб вважають його задовільним. 17 працівників оцінюють ділові якості керівника як високі, а 10 осіб – як середні. 17 працівників, або 63%, вважають, що керівник справедливий у питаннях заохочення та покарання підлеглих. На питання про те, чи допомагають рішення керівника у створенні нормального морально-психологічного клімату, 21 працівник відповів, що допомагають, а це 77,8% опитаних. Аналізуючи дані щодо критики, бачимо, що керівник правильно на неї реагує, як вважають 66,7% працівників, 5 осіб вважають, що керівник визнає критику, але висновків не робить, а 4 працівники вважають, що керівник затискає критику. Для 70,4% працівників керівник є прикладом у дотриманні дисципліни, для 29,6% осіб – ні. 10 працівників вважають, що

керівник часто несправедливий у питаннях заохочення. В деяких ситуаціях керівник є авторитетом для 11 працівників, що становить 40,8%, для 9 осіб керівник є авторитетом, а це 33,3%, для 5 осіб – ні, а 2 працівники не змогли відповісти на це питання.

Для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень важливу роль відіграє його ухвалення. Порядок підготовки, прийняття, реалізації, аналізу та ефективності рішення показано на рис. 1.

Виявлення та аналіз проблемної ситуації. На цьому етапі аналізується вихідна інформація про стан об'єкта дослідження у діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ», а також зовнішніх факторів, здійснюються виявлення, структуризація та ранжирування проблем, визначається їхній стратегічний напрям для подальшого формування цілей. Стратегічні варіанти рішення проблем викладаються в сценарії, що має містити попередній розрахунок ресурсів, необхідних у рамках різних стратегічних напрямів. Кінцевими результатами роботи на першому етапі

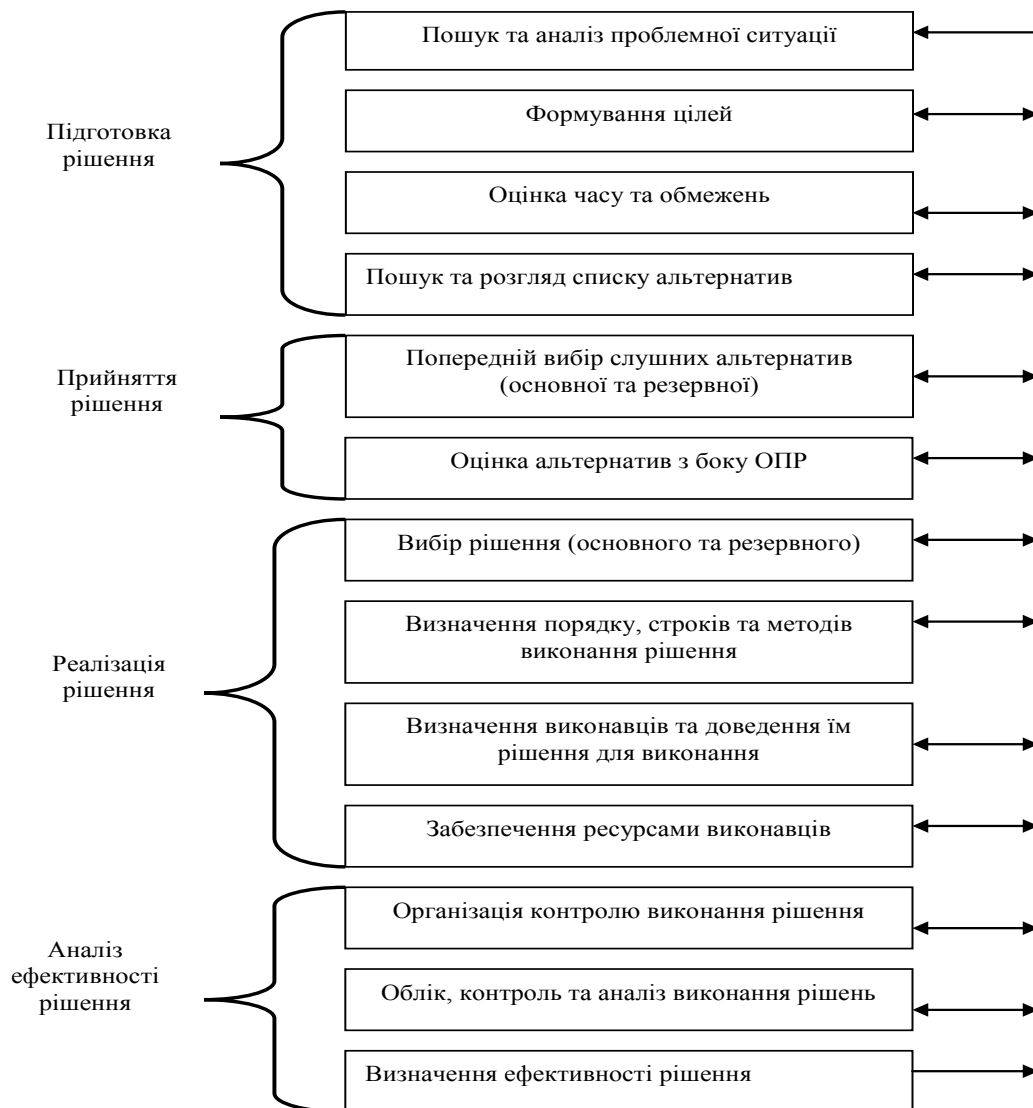


Рис. 1. Модель ухвалення управлінського рішення керівником ДП «Житомирський ЛГЗ»

вироблення рішення є визначення проблем, які потрібно вирішувати перш за все, ранжирування проблем і вибір стратегічного напрямку їхнього рішення.

Обумовлення цілей базових проблем. Цілі повинні мати конкретні формулювання та кількісні показники.

Оцінювання часу та обмежень. Орієнтовно визначається час, що буде потрібний для досягнення мети, а також можливі обмеження, що залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів. Наприклад, одними з обмежень можуть бути недостатня інформація для визначення кількісних характеристик під час формування мети, недостача визначених ресурсів у даному регіоні, метеорологічні умови.

Виявлення та розгляд переліку альтернатив. Розглядаються кілька альтернативних варіантів досягнення поставленої мети, що є кінцевим результатом етапу. На практиці зазвичай розглядаються два-три варіанти, оскільки їх

кількість зазвичай обмежена трудомісткістю аналізу, недостачею часу для розгляду більшої кількості. Чим більше розглядається варіантів, тим вище ймовірність того, що серед них виявиться оптимальний.

Попередній вибір прийнятних альтернатив. Виробляється добір найбільш прийнятних альтернативних рішень на основі їхнього детального аналізу з погляду досягнення поставлених цілей, наявних обмежень, термінів виконання та інших конкретних умов реалізації. Під час вирішення складних завдань в умовах ризику та невизначеності доцільно групувати альтернативні варіанти (основні та запасні). Кінцевим результатом роботи на цьому етапі є попереднє обґрунтування основного та запасного варіантів. Ці дані надаються особі, яка приймає рішення.

Оцінка альтернатив з боку особи, яка приймає рішення. На основі даних, отриманих на попередньому етапі, а також за допомогою інформації, досвіду роботи та інтуїції, якими володіє особа,

яка приймає рішення, вибираються найкращі варіанти альтернативних рішень. При цьому особа, яка приймає рішення, вносить судження про перевагу основного та запасного альтернативних варіантів досягнення поставленої мети.

Вибір рішення. На цьому етапі після одержання додаткової інформації чи інформації на основі досвіду роботи, інтуїції особи, яка приймає рішення, вибирається остаточний варіант рішення. Для стійкості управління доцільно приймати два рішення, а саме основне й запасне. Основне рішення на подальшому етапі приймається до реалізації. Запасне рішення є дублюючим варіантом основного, котре особа, яка приймає рішення, може реалізувати в разі зміни зовнішніх обставин і факторів. Звичайно, запасний варіант рішення повідомляється нижчестоящому керівнику за значної зміни конкретних обставин у результаті одержання додаткової інформації чи інформації обліку протидіючих факторів.

Визначення порядку, термінів і методів виконання рішення. Установлюється послідовність виконання складених елементів прийнятого рішення, визначаються терміни і методи їхнього виконання. Кінцевим результатом цього етапу є одержання відповідей на питання «Що робити?», «У якій послідовності?», «Як робити?», «Де?», «Коли?».

Визначення виконавців і доведення їм рішення для виконання. Керівник має визначити склад виконавців з урахуванням складності рішення, їхньої кваліфікації, психофізіологічних якостей, сумісності, мотивації діяльності в процесі реалізації прийнятого рішення, досвіду роботи та інших якостей залежно від конкретних обставин. Доведення виконавцям рішення керівник може здійснювати або усним наказом, або в письмовому вигляді залежно від складності рішення, наявності часу, почуття відповідальності виконавців.

Забезпечення ресурсами виконавців. На цьому етапі відбувається передача ресурсів виконавцям, визначається порядок їхнього придбання, виділяються необхідні фінансові засоби, документи для одержання ресурсів, повідомляються адреси постачальників та інші зведення, що необхідні виконавцям для реалізації прийнятого рішення. Керівник, що віддав наказ на виконання рішення, несе повну відповідальність за забезпечення виконавців усіма видами ресурсів.

Організація контролю виконання рішення. Керівник організовує та здійснює оперативний контроль за реалізацією рішення, усуває відхилення, які виникають, здійснює попередній експрес-аналіз результатів роботи. На цьому етапі керівник на основі даних оперативного контролю, експрес-аналізу додаткової інформації може внести корективи в основне рішення або призупинити його реалізацію і ввести в дію запасне рішення. Кінцевим результатом цього етапу є повне досягнення цілей за допомогою основного чи запасного рішення.

Облік, контроль та аналіз виконання рішення. Керівник організує систему надходження інформації, її обліку та обробки. На основі обробленої інформації він аналізує виконання реалізованого рішення.

Визначення ефективності рішення. На цьому етапі керівник організовує роботу з визначення ефективності реалізованого рішення. В умовах ринкових відносин для досягнення цієї мети рекомендується залучати фахівців з аудиторських фірм, що мають досвід роботи з визначення ефективності управлінської діяльності. Це допоможе керівнику одержати об'єктивні дані про ефективність реалізованого рішення, аналіз недоліків, що мали місце, як самого рішення, так і ходу його реалізації, а також пропозиції щодо удосконалювання управління ДП «Житомирський ЛГЗ».

Одним з найважливіших завдань управління економічною ефективністю діяльності підприємства є автоматизація управління економічною ефективністю діяльності за допомогою інформаційної системи. Керівники ДП «Житомирський ЛГЗ», яке функціонує тривалий період часу, вже розуміють необхідність організації інформаційної системи на основі комп'ютерного забезпечення. Вони активно запроваджують обчислювальні та програмні засоби для автоматизації основних видів своєї діяльності та організації інформаційної підтримки. На комп'ютерах підприємства встановлене сучасне програмне забезпечення автоматизації офісної діяльності. Бухгалтерією успішно використовується «1С. Бухгалтерія». Підключено швидкісний Інтернет, що дає можливість краще вивчати зовнішній ринок.

Першим з автоматизованих процесів був процес нарахування заробітної плати. Далі постало питання про автоматизацію усієї бухгалтерії повністю, оскільки значно збільшилась кількість замовників продукції, а для їх обліку потрібно було вводити 1С. Ведеться складський облік, куди входять і облік самої продукції, і виписка товарно-транспортної накладної, відвантаження продукції. Після цього було автоматизовано облік кадрів.

Проте проведений аналіз діяльності підприємства виявив необхідність створення інтегрованої інформаційної системи для підвищення ефективності функціонування економічної та організаційної структури, ефективного управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства. Незважаючи на те, що інформаційна система ДП «Житомирський ЛГЗ» автоматизує основні види діяльності, підприємство стикається зі значними ускладненнями під час роботи з нею. Ускладнення виникають тому, що програмні засоби, які застосовуються, слабо інтегруються в єдину інформаційну систему. Це приводить до дублювання інформації, повторного введення її в кожну з підсистем. Програми, що використовуються, мало адаптовані для сумісної роботи, мають різний інтерфейс користувача. Знижує

ефективність функціонування підприємства позадачний підхід, притаманний цій інформаційній системі, тоді як для підвищення конкурентоздатності, продуктивності праці та поліпшення роботи зі споживачами необхідні інформаційні системи, які базуються на бізнес-процесах, що охоплюють діяльність підприємства.

В інтегрованій інформаційній системі повинна бути підсистема підтримки прийняття рішень, яка буде вирішувати задачі стратегічного, тактичного та оперативного управління підприємством. Вона повинна стати основним інструментом керівника ДП «Житомирський ЛГЗ» з підвищення ефективності функціонування підприємства. Підсистема підтримки прийняття рішень є надбудовою над іншими підсистемами, інтегрує та структурує первинну інформацію, яка міститься у них, вирішує задачі обчислення та аналізу необхідних показників ефективності, дає змогу проводити моделювання економічних ситуацій.

За допомогою підсистеми підтримки прийняття рішень керівник ДП «Житомирський ЛГЗ» вибирає оптимальний варіант економічної діяльності, виходячи зі своїх перспектив і вимог розвитку. У плановому періоді проводиться організація робіт з виконання директивних показників та підвищення економічної ефективності виробництва.

Основною перевагою використання підсистеми підтримки прийняття рішень для оптимізації оцінки економічної ефективності діяльності ДП «Житомирський ЛГЗ» є можливість визначення такого набору варіантів роботи підприємства, який би досить повно відбивав їхні можливості підвищення економічної ефективності виробництва.

Для прийняття управлінських рішень в ДП «Житомирський ЛГЗ» необхідною умовою є наявність інформації. Для того щоб бути корисною для процесу прийняття управлінських рішень, інформація повинна фокусуватися на тих аспектах, що найбільше впливають на діяльність підприємства.

Розробка ефективних управлінських рішень потребує застосування сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту, своєчасність інформаційного відображення процесів, можливість їхнього моделювання, аналізу, прогнозування.

Здебільшого процедура розробки управлінського рішення передбачає досить великий обсяг роботи менеджерів, автоматизація якої дає змогу не тільки істотно скоротити обсяг працеватрат на підготовку рішення, але й одержувати більш якісний «вхідний» матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінського рішення.

Наявність сучасних технологій, прикладних пакетів програмного забезпечення, засобів телекомунікації та офісного обладнання позитивно впливає на якість управлінської роботи. Проте слід пам'ятати, що кількість коштів, вкладених в автоматизацію розробки управлінського рішення, не повинна перевищувати можливий дохід від упровадження відповідної системи.

Загальну структуру системи автоматизації розробки управлінських рішень зображено на рис. 2.

Таким чином, автоматизація процесу розроблення управлінського рішення є комплексним процесом, в якому задіяні людські та матеріальні ресурси, програмне та технічне забезпечення, методи та процедури пошуку, обробки, передачі даних.

На підприємстві «Житомирський ЛГЗ» керівник та працівники підприємства за допомогою інформаційних систем зможуть:

- 1) обробляти та зберігати економічну інформацію з метою видачі зведеної інформації;
- 2) автоматизувати офісні роботи (ведення картотек, обробка текстової інформації, машинна графіка, електронна пошта і зв'язок тощо);
- 3) моделювати дії фахівців щодо прийняття управлінських рішень (завдання, яке ґрунтується на методах штучного інтелекту).

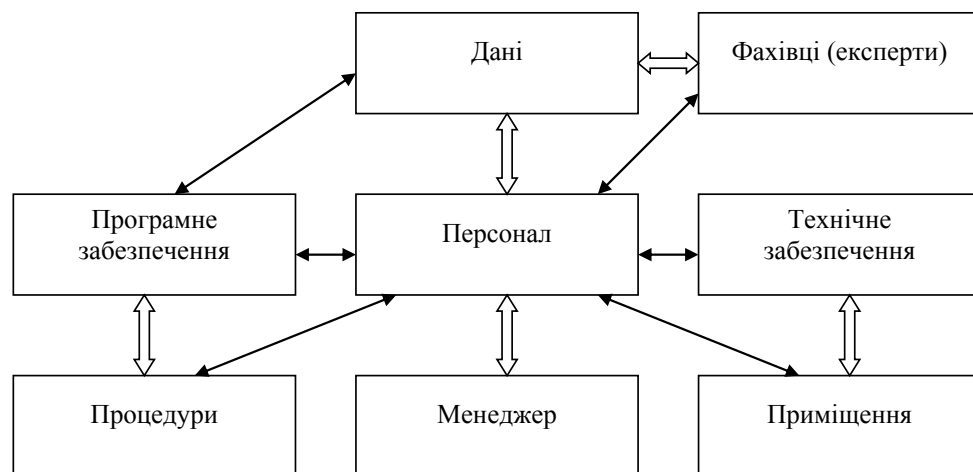


Рис. 2. Загальна структура системи автоматизації управлінських рішень

Висновки. Автоматизовані процеси збирання інформації забезпечать зниження трудомісткості виконання розрахунків, підвищать якість та ефективність прийняття управлінських рішень.

Управління інформаційними ресурсами в ДП «Житомирський ЛГЗ» буде спрямоване на максимальне ефективне використання внутрішньої та зовнішньої інформації для прийняття потрібних і своєчасних рішень, які забезпечують досягнення мети вирішення конкретних оперативних, тактичних чи стратегічних завдань.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2012. № 11. С. 29–37.
2. Волобуєв М.О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. Управління розвитком. 2013. № 1 (141). С. 72–73.
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
4. Клейнер Я.С. Прийняття рішень: моделі і системи: навч. посіб. Донецьк: ДДУУ, 2005. 232 с.
5. Олексів І.Б. Метод прийняття управлінських рішень на закладах компромісного розв'язання. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 11. С. 142–149.
6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підруч. 4-те вид., переробл. і доп. Київ: Кондор, 2015. 563 с.
7. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2011. 216 с.
8. Пономаренко В.С., Гаврилова Л.А., Беседовський О.М. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2012. 271 с.
9. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
10. Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 41–45.