

УДК 658.5: 656.2

*Канд. екон. наук О.Л. Васильєв,  
А.А. Соловійов*

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОРА РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

*Представив д-р екон. наук, професор О.Г. Дейнека*

**Постановка проблеми.** Формування управлінських рішень – один із найважливіших видів діяльності в менеджменті, спрямований на вибір способу досягнення організацією поставленої мети. Починаючи з виникнення бізнес-ідеї, будь-яка господарська діяльність – це нескінченний процес

формування й ухвалення (уточнення) управлінських рішень.

Американський учений у галузі менеджменту Ф. Харрісон стверджує, що ухвалення рішень – це інтегральна частина управління організацією будь-якого рівня. Саме компетенція у сфері управління більше, ніж будь-що інше, відрізняє менеджера від менеджера і, що ще

важливіше, ефективно працюючого менеджера від неефективно працюючого його колеги.

Управлінське рішення формується не одразу, його треба ретельно підготувати, що потребує відповідного забезпечення: законодавчого, інформаційного, кадрового (інтелектуального), фінансового (матеріального), технічного, організаційного тощо.

Види, характер і масштаби забезпечення можуть бути різними залежно від категорії рішення і ступеня його складності. Але таке забезпечення, як організаційне, стосується всіх управлінських рішень, що ухвалюються в організації. Особливо обґрунтованим має бути управлінське рішення у сфері транспортних послуг. По-перше, це особлива галузь економіки й суспільного життя, пов'язана з матеріальним, побутовим, культурним та іншим обслуговуванням на період перевезення вантажів та пасажирів. По-друге, тут споживач (клієнт) напряму одержує послугу. По-третє, діяльність транспортних підприємств відбувається за межами організації – надавача послуг – на маршруті, як правило, в іншому місті, регіоні або країні, тобто управлінське рішення має бути особливо виваженим та обґрунтованим. По-четверте, таке рішення часто доповнюється, коригується безпосередньо у процесі надання послуги. По-п'яте, туризм технологічно тісно пов'язаний з іншими галузями економіки. Усе це накладає відбиток на управлінські рішення, що ухвалюються транспортними підприємствами, та на їх організаційне забезпечення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процес формування й ухвалення управлінських рішень і пов'язаних з цим організаційних заходів висвітлено в багатьох наукових працях з менеджменту, зокрема, В.О. Василенко, Г.Б. Казначевської та ін. Класифікацію управлінських рішень і застосування різних

методів їх обґрунтування розглянуто Ю.І. Палехом, Г.В. Щокіним і В.П. Сладкевичем та ін. Серед зарубіжних учених, які досліджували питання організаційного забезпечення формування управлінських рішень, можна назвати П. Друкера, О. Вертакову, Є.П. Голубкова.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Ухвалення управлінського рішення – це відповідь на будь-яке питання діяльності організації (підрозділу); зняття протиріч у виниклій проблемі чи ситуації; повсякденна робота керівників і менеджерів будь-якого рівня. Якщо до поставленої проблеми підходити з наукових позицій, то для транспортних організацій (як і будь-яких інших) залежно від їх профілю, розміру та інших характеристик має бути розроблений типовий набір стандартних управлінських рішень. Кожне таке рішення розбивається на елементи (складові), для яких, у свою чергу, розробляються чіткі вимоги до організаційного забезпечення (класифікація організаційних заходів).

Усі інші управлінські рішення і властиві їм організаційні заходи, що можуть виникнути поза запропонованим стандартом, мають узагальнюватися й оформлятися внутрішніми організаційно-розпорядчими документами організацій як базою, що упорядковує та регламентує процес формування й ухвалення цих рішень. Але абсолютно все, що може очікувати організацію та її діяльність, не можна передбачити. Плюс ідеї управлінських рішень, що виникають на підставі креативного мислення керівників і менеджерів і не вписуються в стандартні рамки.

Процес формування й ухвалення управлінського рішення повинен укладатися в певну логістику, мати, крім входу, виходу і ресурсного забезпечення, ключовий (базовий) показник ефективності або кілька таких показників, взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих один одного. Коли йдеться про показник

економічної ефективності, то розглядаються насамперед витрати і прибуток, тобто що організація витратить і що вона одержить натомість.

Саме такого підходу бракує більшості вітчизняних транспортних підприємств. Ухвалення рішення базується не на наукових засадах сучасного менеджменту, а на власних побажаннях керівників.

**Формування цілей статті.** Основною метою даної статті є обґрунтування теоретичних та наукових підходів до формування ефективного управлінського рішення як фактора стабільного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження й обґрунтування одержаних наукових результатів.** Передусім розглянемо декілька базових положень поставленої проблеми.

Формування та ухвалення управлінського рішення за класичною схемою поділяється на чотири етапи:

1. Поява в організації проблеми або ситуації, що потребує змін.

2. Аналіз інформації, чинників та умов появи проблеми чи неординарної ситуації.

3. Власне розроблення (формування) управлінського рішення.

4. Ухвалення управлінського рішення та контролювання його виконання (реалізації).

Кожному з цих етапів властиве своє організаційне забезпечення:

першому: діагностування проблеми чи ситуації, що потребує змін;

другому: аналіз відповідних документів, насамперед договорів, звітів, динаміки та обсягів надання послуг, відомостей про організації-конкурентів та їх поведінку на ринку тощо;

третьому: проведення керівником організації або уповноваженою ним особою бесід із залученими до формування управлінського рішення особами; ділових нарад цього ж спрямування в більш широкому колі; запрошення зовнішніх

консультантів і обговорення з ними виниклої проблеми чи ситуації або залучення їх як експертів до колективного експертного оцінювання тощо. На цьому етапі може бути потрібним проведення фінансового або маркетингового аудиту та інших досліджень стану організації;

четвертому: вибір форми (методу) ухвалення управлінського рішення в остаточному варіанті, оформлення його необхідними організаційно-розпорядчими документами: наказами, регламентами, планами, внесення змін до внутрішньоорганізаційних стандартів (можливо, і до статуту організації), а також розроблення й ухвалення організаційних заходів, пов'язаних із контролюванням реалізації та можливим коригуванням ухваленого рішення.

До викладеного вище класичного підходу слід додати таке. Коли йдеться про формування й ухвалення управлінського рішення, під інформацією необхідно розуміти не стільки фактичні дані (факти, як висловлюється П. Друкер), а думки, тобто різноманітні погляди, точки зору, гіпотези щодо вирішення проблеми виходу з ризикової (кризової) ситуації.

Головний обов'язок керівника (топ-менеджера) будь-якого рівня полягає в тому, щоб визначити найбільш важливі критерії ефективності для кожного управлінського рішення, поставити по кожному з них чітку мету. Це не проста робота. Тут необхідна висока кваліфікація та бездоганне знання ринку. А залучені до розроблення та обґрунтування рішення виконавці повинні пропонувати як досягти поставлених цілей, що для цього (які конкретні ресурси) необхідно, аргументувати свою позицію, розглядати альтернативні варіанти рішень.

Для розроблення, аналізу й подальшого обговорення та ухвалення управлінського рішення потрібен час, якого, як правило, не вистачає. У зв'язку з цим складне рішення і процес його формування необхідно розкласти на

елементи (підпроцеси), закріпити за кожним із них відповідальних осіб, визначити часткові показники, яких вони повинні досягти. Кожна відповідальна особа повинна знати свій ресурс часу на вирішення поставленого завдання (розроблення проекту управлінського рішення за закріпленим елементом). При цьому виконавці повинні мати відповідну кваліфікацію, знати управлінські процедури, володіти необхідними інструментами (методами), працювати у нормальних побутових і морально-психологічних умовах.

Залежно від того, які процеси (управлінські рішення) розглядаються, керівник повинен володіти інформацією про їх результативність за встановленими ним критеріями ефективності: щоденно, щотижнево або за інший часовий відрізок. Коли запланована результативність забезпечується, а поставлені цілі досягаються – усе зрозуміло. Якщо таку роботу і треба аналізувати, то лише для того, щоб, по можливості, посилити її результативність. Але коли фактична результативність перебуває на рівні 90-95% і менше від запланованої – це предмет для розгляду ситуації керівником і пошуку нового управлінського рішення.

До виконавців, які не досягли установленної результативності, можна ставитись по-різному залежно від ситуації та людини. Деяких працівників, коли доведена їх провина чи некомпетентність, доводиться звільняти, хоча це, якщо підходити суто по-людськи, складна справа, особливо коли мова йде про гарну людину. Але гарна людина – не професія. Організації потрібні позитивні результати роботи, успіхи, а не бізнес-ризик і втрати чи збитки. Тому результативність ухвалених управлінських рішень – це єдиний критерій, за яким оцінюється робота персоналу, що працює над організаційним забезпеченням формування й ухвалення управлінських рішень та їх реалізацією.

Організаційне забезпечення формування й ухвалення управлінського рішення класифікується за певними ознаками. Найважливіші з них: а) характер організаційних заходів; б) послідовність (етапи) організаційних дій (організаційної взаємодії); в) методи і прийоми організаційної роботи.

Організаційні заходи залежно від типу управлінського рішення, ступеня його складності та важливості, кількості задіяних у цьому процесі виконавців тощо поділяються на такі, що здійснюються миттєво й не потребують особливих ресурсів і багато часу.

Процес ухвалення складного (інколи дуже складного, доленосного для організації) управлінського рішення займає, як правило, значний період часу – декілька днів, а то й тижнів і потребує значних організаційних зусиль, а також участі в роботі декількох виконавців (команди): збору й обробки значного обсягу різноманітної інформації, інколи поїздок, відряджень, ділових перемовин з іншими учасниками ринку, представниками місцевих органів державної влади і самоврядування та інших, пов'язаних із цим організаційних заходів. Усе це, безумовно, супроводжується значними фінансовими і матеріальними витратами, створенням для учасників підготовки управлінських рішень належних умов праці.

У будь-якому випадку формування й ухвалення складного і важливого управлінського рішення – це компроміс між декількома альтернативними рішеннями.

Між прикладами простого і складного управлінського рішення перебувають усі інші рішення. Це – середина зрізу рішень за складністю та важливістю.

В узагальненому вигляді забезпечення формування й ухвалення управлінського рішення на підприємстві передбачає:

1. Вирішення різноманітних суто організаційних питань: постановка завдань

перед менеджерами (виконавцями); організація всебічної підтримки їх у процесі виконання завдань; забезпечення необхідною інформацією та іншими ресурсами тощо.

2. Складання різних планів, регламентів, графіків та інших організаційно-розпорядчих документів, узгодження їх з керівництвом організації та менеджерами (виконавцями).

3. Розроблення (коригування) нормативної бази, внесення змін до діючої структури управління організацією, внутрішньоорганізаційні стандарти, положення, посадові інструкції, технологічні карти тощо.

4. Проведення відповідних нарад, засідань, ділових перемовин, інструктажів, семінарів (тренінгів) та інших подібних заходів.

5. Забезпечення ефективних ділових комунікацій (ділової взаємодії) між усіма задіяними у формуванні та ухваленні управлінського рішення учасниками, організація спілкування між ними.

До вищенаведеного можна додати таку важливу складову організаційного забезпечення, як пошук і надання працівникам необхідної інформації, належне облаштування їх робочих місць зв'язком, сучасними телекомунікаціями та іншими необхідними умовами.

Виходячи з того, що транспортне підприємство, як і будь-яке інше, має ієрархічну структуру, управлінські рішення тут ухвалюються теж за рівнями ієрархії. Вони мають «вписуватися» у функціональні обов'язки осіб, які ухвалюють рішення, що регулюється посадовими інструкціями, а також

ураховувати властиву кожному рівню ієрархії інформацію та характерні для нього інструменти управління. Особливо важливими в цьому сенсі є рівень та особливості організаційної культури, командний підхід до вирішення виниклих проблем та інші елементи організаційного дизайну, стан і проблеми ринкового середовища, конкретні вертикальні й горизонтальні зв'язки і відносини в організації.

Процес формування й ухвалення управлінського рішення в транспортному підприємстві потребує дотримання певних організаційних правил:

1. Не ухвалювати декілька рішень з одного й того самого питання.

2. Не передоручати в останню мить ухвалення рішення працівнику, який не брав участі в його виробленні.

3. Рівень рішення, що ухвалюється, й рівень компетентності працівників, які його ухвалюють, мають збігатися.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у вказаному напрямі.** Важливою складовою процесу формування й ухвалення управлінського рішення в туристичній організації є його організаційне забезпечення. Воно має чітке функціональне призначення, зміст, порядок і послідовність виконання. По суті – це своєрідний організаційний механізм, який необхідно постійно досліджувати, доповнювати й коригувати. Кожен тип управлінського рішення в туристичній організації, разом із загальними нормами і правилами, потребує свого специфічного організаційного забезпечення.

### *Список літератури*

1. Василенко, В.О. Теорія та практика розроблення управлінських рішень [Текст]: навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: Центр учбової літератури, 2002. – 420 с.
2. Вертакова, О. Управленческие решение: разработка и выбор [Текст]: учеб. пособие / О. Вертакова. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.

З. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Дело, 2005. – 544 с.

**Ключові слова:** управлінське рішення, транспортне підприємство, формування й ухвалення рішення, організаційне забезпечення, організаційна взаємодія, організаційні правила, організаційний механізм, методи організації роботи.

### *Анотації*

Розглянуто деякі теоретичні питання і практичні рекомендації щодо організаційного забезпечення формування й ухвалення управлінських рішень на підприємствах залізничного транспорту.

Рассмотрены некоторые теоретические вопросы и практические рекомендации по организационному обеспечению формирования и принятия управленческих решений на предприятиях железнодорожного транспорта.

In the article there are considered some theoretical issues and practical recommendations for organizational support formation and decision-making at the railway transport enterprises.