

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Обґрунтовано необхідність удосконалення механізму реалізації управлінських рішень як умови досягнення стратегічних цілей підприємством. Запропоновано механізм реалізації управлінських рішень, який є взаємозалежною системою цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, що забезпечують виконання прийнятих рішень та виділення п'яти його складових: суб'єктів реалізації УР, цільову, методичну, процесну та забезпечувальну.

Ключові слова: *управлінське рішення, механізм реалізації управлінських рішень, стратегічна ефективність реалізації управлінських рішень, складові механізму реалізації управлінських рішень, стратегія.*

Вступ. Серед керівників поширена думка, що якщо рішення прийнято, то його буде обов'язково виконано. На практиці більшість рішень або не виконується зовсім, або неефективно їх виконання не приводить до бажаного результату, тобто, як бачимо, має місце недооцінка виконання рішень. У результаті такого підходу, як показує практика, задані показники оцінки ефективності не досягаються, і реалізація функціональних та корпоративної стратегії є неефективною. Керівництво не отримує реальної інформації про хід реалізації стратегії в конкретний період часу і, отже, не може досягати стратегічних цілей і зберігати конкурентоспроможність на бажаному рівні. Разом із тим необхідність ефективної реалізації стратегії вимушує кожного керівника підвищувати якість і ефективність реалізації управлінських рішень.

Реальна цінність прийнятого управлінського рішення визначається тільки після його виконання, а результати реалізації кожного рішення, у свою чергу, впливають як на виконання стратегії в цілому, так і на розробку подальших дій. Реалізації прийнятих управлінських рішень на практиці також перешкоджають стереотипи методів вирішення проблем, що склалися. Тільки послідовно і в заплановані терміни реалізоване управлінське рішення дає можливість досягати поставленої мети і може вважатися ефективним. У сучасній управлінській літературі існує справедлива думка, що реалізувати рішення значно складніше, ніж його прийняти. І менш вигідне рішення, зрештою, може дати більший ефект за умов ефективної його реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить практика управління, у задані терміни реалізується не більше 30% рішень. До того ж, за даними експертів, майже 25% реалізованих рішень не дають очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективними [4]. Проблеми підготовки та прийняття управлінських рішень досліджувалися різними авторами, серед яких слід виділити І. Ансоффа, М. Альберта, М.А. Бессонову, Ю.В. Вертакову, М.Ф. Гончара, В.В. Конопльова, М. Мескона, Ю.К. Прохорова, Е.А. Трахтенгерца, В.А. Фатхутдинова, В.В. Фролова, Ф. Хедоурі, А.В. Шегду та ін. Авторами досліджено сутність, принципи та місце процесу

прийняття управлінських рішень у системі управління підприємством, висвітлено переваги та недоліки існуючих моделей прийняття управлінських рішень, склад та зміст етапів раціонального прийняття рішень тощо [1, 3, 5, 6, 8]. Однак при цьому недостатньо уваги приділяється механізму реалізації управлінських рішень, сутності етапів їх реалізації, проблемам, що перешкоджають виконанню прийнятих рішень, та оцінці впливу ефективно впроваджених рішень на діяльність підприємства. Потребує доопрацювання питання методичної та інших складових, що забезпечують реалізацію прийнятих управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення механізму реалізації управлінських рішень, який сприяє збільшенню частки управлінських рішень, що ефективно реалізуються, оскільки саме з цієї частини прийнятих управлінських рішень складається ефективність реалізації стратегії в цілому.

Виклад основного матеріалу. У нестабільних динамічних умовах успіх реалізації стратегії залежить не тільки від правильного вибору реалізаційних заходів, які дозволяють розробити своєчасне управлінське рішення (УР), а також від швидкого отримання цього рішення виконавчою ланкою та найскорішого його виконання. Тому слід звернути особливу увагу на реалізацію управлінських рішень.

Реалізація управлінських рішень у системі управління реалізацією корпоративної стратегії – це діяльність суб'єктів управління, яку організовано відповідно до певних вимог і спрямовано на досягнення поставлених у рішенні цілей за допомогою відповідних методів та форм управління.

Для ефективно реалізації рішень, що приймаються на всіх рівнях управління, необхідно розробити відповідний механізм (рис. 1). Під механізмом реалізації управлінських рішень слід розуміти систему цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію функціональних і базової стратегій підприємства. Це взаємозалежна система, яка регулює процес реалізації управлінських рішень.

Вважається доцільним виділити в структурі механізму реалізації управлінського рішення п'ять складових: суб'єкти реалізації УР, цільова, методична, процесна та забезпечуюча.

До суб'єктів реалізації управлінського рішення слід відносити менеджерів середнього та нижчого рівнів, тобто тих осіб, які отримують прийняті рішення від менеджерів вищого за них рівня, передають ці рішення на нижчий рівень управління та безпосередньо виконавцям, яких обирають для виконання того чи іншого УР. Відповідні менеджери деталізують прийняті рішення та здійснюють оперативне управління, моніторинг і контроль виконання УР.

Цільова складова передбачає дотримання в процесі реалізації управлінських рішень цілей, які відповідають цілям, що забезпечують виконання функціональних та корпоративної стратегії підприємства. На етапі виконання кожне з виконаних рішень аналізується з метою дотримання поставлених цілей, від яких залежить рівень реалізації стратегії.

Методична складова визначає, яким вимогам та принципам має відповідати процес реалізації рішень та за допомогою яких інструментів управління цей процес буде виконано.



Рис. 1. Схема механізму реалізації управлінських рішень щодо виконання базової стратегії підприємства

Успішна реалізація управлінських рішень передбачає дотримання таких вимог.

1. Пріоритетність визначає послідовність виконання завдань, яка найбільшою мірою відповідає їх значущості, першочерговості, забезпеченню ресурсами тощо.

2. Ефективність організації виконання рішень обумовлена раціональним використанням ресурсів для досягнення результатів.

3. Економічність визначається найменшими витратами на реалізацію рішення.

4. Ініціативність відповідального за найшвидше виконання рішення з найменшими витратами часу.

5. Зацікавленість керівників та виконавців у досягненні поставлених завдань через мотивацію та стимулювання працівників.

6. Ієрархія у виконанні рішень визначається делегуванням повноважень щодо реалізації УР на тому управлінському рівні, який безпосередньо володіє необхідними повноваженнями та ресурсами.

7. Конкретність характеризується чіткою та однозначною постановкою завдань та шляхів і строків реалізації рішення.

8. Командна робота дозволяє оперативно виконувати ті рішення, реалізація яких пов'язана з діяльністю декількох працівників.

9. Науковий підхід до виконання поставлених завдань.

Залежно від стилю управління, що використовується при реалізації рішень, та ступеня залучення працівників до управління змінами доцільно розглядати такі підходи до управління: директивний, нормативний, контролюючий, підхід співробітництва, компромісний та чемпіонський [9].

При здійсненні управління реалізацією УР доцільно дотримуватися таких принципів, які дозволяють ефективно виконати поставлені завдання:

– основою реалізації рішень має стати обрана стратегія та організаційна структура, що їй відповідає;

– наявність горизонтальної та вертикальної узгодженості [2];

– кількість цілей, на яких зосереджена увага має бути обмеженою;

– наявність міжцільових зв'язків;

– розробка критеріїв, за якими аналізуються результати;

– відповідність управлінських рішень наявній організаційній структурі управління підприємством [2];

– можливість командної роботи.

Методи реалізації управлінських рішень, які є одним із важливих елементів механізму виконання управлінських рішень на підприємстві, доцільно поділити на три групи: організаційні, мотиваційні та методи оцінки ефективності (рис. 2).

Як видно з рис. 2, перші дві групи методів належать безпосередньо до класичного менеджменту. З позицій економіки найбільшу цікавість викликають методи, які оцінюють ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень, серед яких найбільш поширеними є непрямий метод, методи визначення за кінцевими результатами та визначення за безпосередніми результатами [3, 5, 8]. В основу цих методів покладено твердження про те, що ефективність досягається за рахунок отримання максимальних результатів за мінімальних витрат.

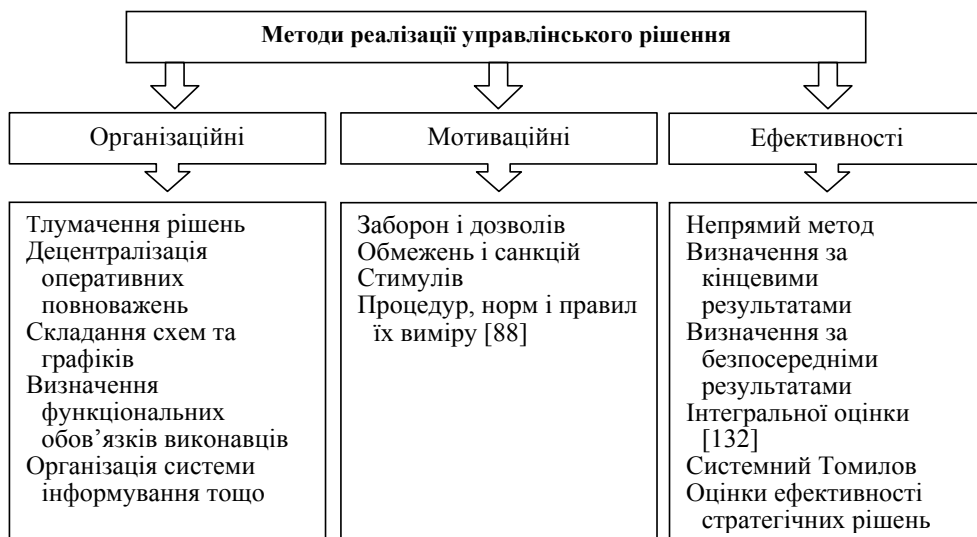


Рис. 2. Методи реалізації управлінських рішень на підприємстві

Непрямий метод припускає аналіз ринкової вартості УР та витрат на його реалізацію за рахунок аналізу варіантів УР об'єкта – аналога, які реалізовані в однакових умовах. Метод визначення за кінцевими результатами заснований на розрахунку ефективності виробництва в цілому та виділенні фіксованої частини, яка складає від 20 до 30%. Тобто фактично цей метод – це скориговане визначення ефективності господарської діяльності, на яку впливає значна кількість факторів, а ефективно реалізовані управлінські рішення – тільки один з них. Найбільш доцільним є метод визначення ефективності за безпосередніми результатами, тому що в основу розрахунку за цим методом покладено відношення стандарту використання ресурсів для реалізації УР та фактичних ресурсних витрат. Складність його застосування полягає в наявності проблем, що пов'язані з визначенням самих стандартів.

Використання методики інтегрального оцінювання управлінських рішень, яку запропоновано М.П. Політило [4], також є дискусійним. Значна кількість розрахунків заснована на бальних оцінках (виконання цілей управлінського рішення, узгодженість управлінського рішення з іншими управлінськими рішеннями, оцінка зміни конфліктності та коефіцієнти вагомості складових інтегрального показника) ставить під сумнів достовірність отриманих розрахунків.

Має певні переваги системний метод В.В. Томилова, який ефективність реалізації УР визначає сумою отриманих ефектів, а саме прирощення прибутку від реалізації функціональних стратегій [7]. Недоліком цього методу є розрахунок складових за отриманим прибутком.

Таким чином, жоден із проаналізованих методів оцінки реалізації управлінського рішення не може бути використаним для оцінки ефективності виконання рішень, пов'язаних з реалізацією стратегії, а питання оцінки ефективності реалізації управлінських рішень у цей час ще потребують доопрацювання.

В економічній літературі виділяють два аспекти методів оцінки ефективності реалізації управлінських рішень – цільовий і витратний. Цільовий аспект відображає міру досягнення підприємством поставлених цілей, а витратний – економічність способів перетворення ресурсів у результати діяльності. Оскільки визначення цілей і методів їх досягнення є стратегічним завданням підприємства, справедливо цільову ефективність трактувати як стратегічну.

Під стратегічною ефективністю реалізації управлінських рішень слід розуміти ступінь відповідності функціонування підприємства обраній корпоративній стратегії, а також її функціональним складовим: стратегії досягнення фінансових результатів, фінансовій, кадровій, організаційній, маркетинговій, інвестиційній стратегіям. Як наслідок, загальний критерій ефективності реалізованих управлінських рішень має відображати як результати реалізації загальної корпоративної стратегії, так і підпорядкованих їй функціональних складових.

Розглянувши запропоновані в економічній літературі методи оцінки ефективності реалізації управлінських рішень, автори приходять до висновку, що застосування запропонованої методики управління реалізацією корпоративної стратегії підприємства доцільно використовувати для оцінки як рівня реалізації стратегій, так і ефективності реалізації управлінських рішень, оскільки ефективність реалізації корпоративної стратегії підприємства складається з ефективності виконаних управлінських рішень. Цей метод можна визначити як метод оцінки ефективності стратегічних рішень.

Конкретні форми реалізації рішень обумовлюють вибір виконавців, закріплення їх за конкретними ділянками робіт, забезпечення ресурсами та визначення послідовності та моніторингу робіт. Форми реалізації управлінських рішень на підприємстві досить різноманітні та визначаються насамперед змістом прийнятого рішення. До таких форм слід віднести: проведення нарад, інструктажів, розпорядження, накази, плани, мережеві плани тощо.

Ефективне функціонування механізму реалізації управлінських рішень неможливе без організованої належним чином забезпечуючої складової.

Інформаційне забезпечення є однією зі складових, що забезпечують процес реалізації управлінського рішення, та обумовлене необхідністю проведення значної кількості розрахунків; забезпечення збору, накопичення, зберігання і коригування інформації; значною трудомісткістю завдань прийняття рішення та робіт щодо його реалізації, характером певних інформаційних процесів, що постійно повторюються. Різноманітність інформаційних систем, що існують, дозволяє підприємству зробити обґрунтований вибір однієї з них.

Компетенційне забезпечення в механізмі реалізації управлінських рішень має дуже важливе значення, оскільки, по-перше, реалізація рішень потребує наявності певних компетенцій персоналу; по-друге, ці компетенції обумовлюють своєчасне та ефективне виконання рішень.

Організаційне забезпечення передбачає створення такої організаційної структури підприємства, яка здатна швидко реагувати на зворушливість зовнішнього та внутрішнього середовища, бути гнучкою, певною мірою уні-

версальною, націленою на реалізацію поставлених завдань та прийнятих рішень.

Наявність усіх видів потрібних ресурсів, можливість їх залучення в необхідному розмірі та послідовності зумовлюють виділення ресурсного забезпечення в механізмі реалізації управлінського рішення.

Мотивація персоналу до виконання поставлених цілей забезпечує належну мобілізацію всіх резервів виконавців. Вплив на мотиви, які спонукають персонал до прояву активності – основний сенс мобілізації колективу до реалізації рішень, прийнятих керівництвом.

Загальноживані функції управління (планування, організація, мотивація, контроль та моніторинг) притаманні також управлінню реалізацією управлінських рішень, але вони мають деякі особливості, що відповідають етапам реалізації управлінських рішень.

1. Функція планування передбачає, по-перше, з'ясування управлінського рішення відповідно до можливості його реалізації, строків виконання; по-друге, визначення наявності умов для реалізації, наявності організаційних технологій і адміністративних дій для формування взаємовідносин, що потрібні для виконання УР; по-третє, проведення деталізації прийнятого рішення і розробка плану його виконання передбачає виділення складових частин УР, визначення можливих варіантів організації його виконання та складання завершального організаційного плану реалізації управлінського рішення.

2. До функції організації процесу реалізації рішень доцільно віднести, по-перше, обґрунтування вибору виконавців. На цьому етапі реалізації УР слід чітко уявляти індивідуальні особливості, знання та навички, професійний досвід, кваліфікацію виконавця, якому керівник делегує виконання рішення. У разі, коли виконання рішення потребує командної співпраці, менеджер повинен урахувати взаємовідносини між особами, що реалізують УР. Наступним етапом, що належить до організаційної функції, є доведення прийнятого рішення до виконавців. На цьому етапі доцільно переглянути інформацію з метою встановлення її адекватності, зрозумілості, зручності у використанні, можливості використання відповідних форм рішень (наказ, розпорядження, лист, повідомлення), а також провести інструктаж персоналу щодо плану реалізації рішення. У деяких випадках виникає необхідність перегляду посадових інструкцій та їх коригування, надання певним виконавцям більш широких повноважень. Наступним етапом процесу реалізації стратегії є визначення наявності ресурсного забезпечення, тому необхідно відповідно до плану реалізаційних заходів виявити наявність кожного з необхідних видів ресурсів для кожного етапу плану реалізації управлінського рішення. За невідповідності умовам ресурсного забезпечення виконання завдання рішення передається на повторне з'ясування, і тільки у разі наявності або можливості отримання у певні строки необхідних ресурсів приймається остаточне рішення про початок реалізації УР.

3. Функція мотивації в механізмі управління реалізацією управлінських рішень спрямована на спонукання підлеглих до виконання завдань, які відповідають їх кваліфікаційним та компетенційним повноваженням та розроблені відповідно до плану виконання рішення. Мотивація виконавців

є головною складовою успіху в реалізації управлінських рішень та головною умовою ефективною реалізації функціональних і корпоративної стратегій. Тому вона має, з одного боку, створювати умови за яких кожен з виконавців зможе задовольняти індивідуальні потреби, а з іншого – бути спрямованою на досягнення стратегічних цілей. Як доводить В.В. Стадник, проведені в Україні дослідження специфіки використання мотивації на вітчизняних підприємствах вказують на те, що найбільш дієвою є система санкцій, а не заохочень, незважаючи на те, що перелік винагород значно ширший за перелік покарань. Тому система винагород має відповідати цілям і стратегіям підприємства та забезпечувати повне використання трудового потенціалу [6].

4. Функція моніторингу та контролю є однією з основних функцій управління, оскільки визначає правильність прийнятих рішень, поставлених завдань, розроблених стратегій. У системі механізму реалізації управлінських рішень моніторинг та контроль передбачають цикл етапів завершального процесу реалізації управлінських рішень у вузькому розумінні, та визначення ефективності реалізації базової стратегії підприємства – в широкому. За допомогою контролю та моніторингу відхилень від нормативних значень показників, коригування рішень та здійснення оперативного управління забезпечується процес досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегії підприємства, функція моніторингу та контролю передбачає виконання завершальних етапів механізму реалізації управлінських рішень.

На етапі оперативного управління здійснюється контроль дотримання основних характеристик рішення, що реалізується, строків його реалізації, коригування рішень при виявленні розбіжності між нормативними і фактичними значеннями отриманих результатів, визначається періодичність проведення контрольних оцінок інтегральних показників реалізації функціональних стратегій підприємства.

Вибір критеріїв оцінки реалізованого рішення повинен здійснюватися один раз на рік, коли підприємство має можливість отримання найбільш повної інформації про конкурентів, ситуацію на ринку та на підставі цих даних здійснює перегляд та коригування нормативних значень інтегральних показників реалізації корпоративної та функціональних стратегій, а за необхідності – коригування самих стратегій.

Моніторинг впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно проводити за допомогою GAP-аналізу, який дозволяє виявити розрив між нормативним та фактичним значенням показників реалізації стратегії. Узагальнені результати GAP-аналізу вказують на стратегічний напрям, який більшою мірою вплинув на відхилення. Коли відхилення неістотні, формується звіт про завершення виконання управлінського рішення, в іншому разі рішення потребують коригування та цикл оперативного управління починається з початку до тих пір, поки всі відхилення не будуть подолані.

Висновки. Таким чином, забезпечення повноцінного функціонування механізму реалізації управлінських рішень у системі управління реалізацією функціональних та корпоративної стратегій підприємства, злагоджена робота всіх його складових дозволяє втілювати в життя прийняті управлінські рішення та реалізувати обрану стратегію в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Бессонова М.А. Диагностика управленческих решений в системе управления [Электронный ресурс] / М.А. Бессонова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Июнь, 2012. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163>
2. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. – № 683. – С. 309–317.
3. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебн. пос. / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.
4. Політило М.П. Методика інтегрального оцінювання управлінських рішень в системі управління інноваційним розвитком суб'єктів кооперування [Електронний ресурс] / М.П. Політило // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1778>
5. Прохоров Ю.К. Управленческие решения: учебн. пос. / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.
6. Стадник В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
7. Томилов В.В. Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт, 2003. – С. 590.
8. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебн. пос. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
9. Фоломкіна І.С. Особливості формування механізму реалізації змін у підприємствах [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Economics/6_121044.doc.htm

Обоснована необхідність удосконалення механізму реалізації управленческих решений как условия достижения предприятием стратегических целей. Предложен механизм реализации управленческих решений, который является взаимозависимой системой целей, требований, принципов, методов, форм, этапов и элементов, обеспечивающих выполнение принятых решений и выделение пяти его составляющих: субъектов реализации УР, целевую, методическую, процессную и обеспечивающую.

Ключевые слова: *управленческое решение, механизм реализации управленческих решений, стратегическая эффективность реализации управленческих решений, составляющие механизма реализации управленческих решений, стратегия.*

The necessity of improvement of mechanism of realization of administrative decisions as conditions of achievement of strategic aims an enterprise is grounded. The mechanism of realization of administrative decisions, which is the interdependent system of aims, requirements, principles, methods, forms, stages and elements which provide implementation of the adopted decisions and selection of its five components is offered: subjects of realization of UR, purposes, methodical, processing and providing.

Key words: *administrative decision, mechanism of realization of administrative decisions, strategic efficiency of realization of administrative decisions, components of mechanism of realization of administrative decisions, strategy.*

Одержано 24.09.2013.

УДК 657.21

О.Є. Циганок

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТРУДОВИХ ВИТРАТ

Продовжено вдосконалення методу приведення різнорідних властивостей і факторів трудових витрат до єдності та зіставлення між собою. Розроблено поняття властивості приведенної та ймовірності приведенної трудових витрат. Розроблено метод зображення властивості приведенної та ймовірності приведенної трудових витрат у графічному вигляді, який дозволяє простіше та швидше знайти ймовірність, вагу та значущість приведену властивостей, негативних та позитивних факторів трудових витрат. Ураховано всі можливі властивості, негативні та позитивні фактори приведені трудових витрат, які діють на робочому місці. Об'єктивно оцінено та зіставлено між собою різнорідні властивості приведені та ймовірності приведені трудових витрат.

Ключові слова: *трудові витрати, фактори трудових витрат, властивість приведена трудових витрат, ймовірність приведена трудових витрат, негативний фактор приведений, позитивний фактор приведений.*

Вступ. Прогрес суспільства є результатом реалізації матеріальної зацікавленості працівників, груп працівників, підрозділів підприємств, груп підприємств, регіонів, країн, груп країн та світової економіки. Результати економічного розвитку всіх держав від первісно-общинного ладу до ринкової економіки показує, що зростання виробництва і продуктивності праці можливе лише за умови справедливої оплати праці. У зв'язку з цим об'єктивне вимірювання трудових витрат є актуальним і потребує науково обґрунтованого вирішення. Об'єктивне вимірювання трудових витрат необхідне також для вдосконалення організації та нормування праці, планування виробництва тощо.

Постановка завдання. Проблема полягає в розробці методики оцінки кількості і якості трудових витрат на виробництво товарів та послуг на робочому місці. Для оцінки частки участі кожного фактора трудових витрат у властивості трудових витрат параметрів, які описано у працях [34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41] цілком достатньо. Однак у такому вигляді параметри факторів трудових витрат використовувати в розрахунках складно, тому що у властивості трудових витрат ймовірності та ваги факторів не є приведеними [37] та дорівнюють різним величинам, що є меншими 100%.

Їх ймовірності не приведені до ста відсотків і, відповідно, не змінені ваги негативних і позитивних факторів для того, щоб їх площа залишилася незмінною.