

УДК 338.3

Система прийняття і реалізації управлінських рішень в управлінні змінами

Малюга Л.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманського національного університету садівництва

Загороднюк О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Уманського національного університету садівництва

У статті проведено аналіз системи прийняття і реалізації управлінських рішень в управлінні змінами. Визначено внутрішні та зовнішні причини виникнення змін. Рекомендовано використання керівником інтелектуальних і організаційних можливостей своєї «команди» та впровадження ірраціонального підходу в управлінні пов'язаного із застосуванням таких технологій, як: рефлексивне управління.

Ключові слова: управління, організаційні зміни, демократичний стиль управління, управлінське рішення, рефлексивне управління, SWOT-аналіз.

Малюга Л.М., Загороднюк О.В. СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ И ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Проведен анализ системы принятия и реализации управленческих решений в управлении изменениями. Определены внутренние и внешние причины возникновения изменений. Рекомендовано использование руководителем интеллектуальных и организационных возможностей своей «команды» и внедрение иррационального подхода в управлении связанного с применением таких технологий, как: рефлексивное управление.

Ключевые слова: управление, организационные изменения, демократический стиль управления, управленческое решение, рефлексивное управление, SWOT-анализ.

Maliuga L.M., Zagorodniuk O.V. SYSTEM OF ACCEPTANCE AND REALIZATION OF MANAGERIAL DECISIONS IN MANAGEMENT OF CHANGES

The analysis of the system of acceptance and implementation of managerial decisions in the management of changes is carried out. The internal and external causes of change are determined. It is recommended that the manager use the intellectual and organizational capabilities of his "team" and implement an irrational approach to the management such as: reflexive management.

Keywords: management, organizational changes, democratic style of management, managerial decision, reflective management, SWOT-analysis.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасних умовах, під впливом мінливості економічних процесів змінилися вимоги до управлінських кадрів: значущими стали такі якості управлінців, як професійна компетентність, вміння усвідомити свої особисті цілі, розуміння підлеглих і координація організаційних стосунків, правильний розподіл свого часу, прогнозування та аналіз не лише діяльності підприємства в цілому, а й власної професійної діяльності. Зміна вимог привела до ускладнення науки управління. Ігнорування цієї концепції спричиняє втрату цілісності управління, його безсуб'єктність, загальну нездатність керівництва раціонально оцінювати небезпеки, прогнозувати ризики і здійснювати контроль над надзвичайними подіями та

процесами. Більше того, неадекватні управлінські рішення самі стають джерелами небезпеки і породжують саморуйнування систем. Саме тому рішення – є центральним елементом управління змінами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі вивчення різних наукових джерел слід зазначити, що на сьогодні вирішення даної проблеми відображено у наукових працях таких вчених, як Кузьмін О., Петрова І., Поліщук В., Печенізький В., Грін М., Широкова Г., Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. та багато інших. Однак більшість авторів розкривають сутність управління змінами через управління проектами, що є лише одним із елементів комплексного процесу управління змінами на підприємстві.

Формулювання цілей статті. Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що управління змінами як комплексний процес через реалізацію функцій менеджменту на вітчизняних підприємствах ще недостатньо вивчені та є актуальними. Метою даної роботи є розгляд теоретичних аспектів системи прийняття і реалізації управлінських рішень в управлінні змінами та розробка основних напрямів її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності [1].

Внутрішніми причинами виникнення змін є: потреба у зміні структури управління; застарілість продукції, техніки та технології підприємства; зниження продуктивності праці; невдачі у проведенні попередніх перетворень; зростання незадоволення працівників існуючим станом організації праці; зниження показників ефективності організації (рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності). Зовнішніми причинами виникнення змін є: економічна ситуація та державне регулювання; зміна законів та інших регуляторів; рівень конкуренції; купівельна спроможність споживачів продукції; необхідність пошуку нових постачальників.

Отже вирішення складних економіко-організаційних проблем підприємства слід шукати не лише в матеріальних і фізичних аспектах діяльності, а й у суб'єктивному аспекті, пов'язаному процесом управління змінами на підприємстві та системою прийняття і реалізації управлінських рішень як його частиною. Це так звані ірраціональні технології управління, завдання яких полягає в підвищенні ефективності індивідуальної, й особливо спільної діяльності, в творчому розв'язанні проблем управління. Ірраціональний підхід в управлінні пов'язаний із застосуванням таких технологій, як: рефлексивне управління.

Рефлексивне бачення управління це, передусім, усвідомлення керівником себе як суб'єкта управління, що здійснює діяльність адаптуючи не лише дії працівників, а й власні дії під цілі підприємства, з урахуванням усіх впливів на середовище підприємства. Саме зростання рівня знань фахівців організації за рахунок активізації їхньої інтуїтивної й логічної свідомості, дасть змогу підвищити гнучкість системи управління в досягненні цілей

підприємства, знизить вірогідність виникнення «розривів» між потребами зовнішнього середовища і можливостями їх задоволення підприємством, швидше реагувати та пристосовуватися до можливих змін і приймати відповідні адаптивні або інноваційні управлінські рішення.

Іншими словами, при рефлексивному управлінні відбувається осмислення, моделювання не тільки ситуації, що виникла, а й власних дій учасників управлінського процесу, та прийняття на базі цих моделей адаптивних управлінських рішень.

Домінантою рефлексивного підходу при ухваленні адаптивних управлінських рішень є синтез інтересів різних людей у загальній доцільності спільної дії, направлений на пристосування персоналу до змінених умов діяльності підприємства. Така взаємодія стає результатом розуміння, в основі якого лежить осмислене, творче – рефлексивне – дотримання загальної мети підприємства.

Ми проаналізували процес розробки і прийняття рішення у сільськогосподарських підприємствах і хочемо відмітити, що цей процес проходить досить складний шлях до свого прийняття. На підприємствах не враховано цілий ряд операцій з прийняття рішень. Досить великий відсоток з підготовки рішень і в подальшому їх виконання лежить на керівному рівні підприємства. Натомість неможливо не побачити, що тут має місце низький рівень співпраці із рядовими працівниками при прийнятті того чи іншого рішення. Так, більшість рішень, про функціонування підприємства, вирішення конкретних виробничо-господарських питань та питань реалізації продукції вирішує саме директор. Цим самим він витрачає досить великий обсяг часу на ці процеси, і відповідно йому доводиться опрацьовувати велику кількість інформації для прийняття рішень. Цим самим створюються перешкоди для подальшого здійснення рішень у потрібному напрямку і у встановлений час. Тут немає чіткого делегування повноважень і доручень щодо прийняття рішень іншим керівникам середньої ланки. Вони, на нашу думку, могли би впоратися з покладеними на них новими обов'язками.

Також, важливою проблемою для кожного господарства є проблема досвіду, адже досвід має дві сторони. У багатьох випадках керівники, спираючись на досвід та вміння, розв'язують спираючись на досвід, що був набутий в інших умовах господарювання, вдаються до певних промахів, оскільки змінилося

передусім зовнішнє середовище, яке має певні особливості.

Після опитування осіб керівного складу про те чим частіше всього вони керуються при прийнятті рішень ми виявили, що 30% опитаних осіб керуються передусім своїм особистим досвідом, навичками, практикою і умінням, здобутим у процесі своєї діяльності. Значно зросло, в основному за останні роки, прийняття рішень за допомогою юридичних служб та різних дорадницьких служб. Це спричинено нехваткою знань в тій чи іншій галузі, які б допомогли вирішити питання агрономії, ветеринарної служби, питання бухгалтерського обліку та інше. Досить низький рівень (лише 10%) прийняття рішень згідно з рекомендаціями підлеглих. Як наслідок відсутність ініціативи зі сторони підлеглих та зменшення зацікавленості до робочого процесу.

З проведеного дослідження слідує, що неоліком управління змінами є концентрування права прийняття усіх або більшості рішень в руках керівника. У таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень, а стиль такого управління прийнято визначати як авторитарний.

Такої організації управління може протидіяти більш демократичний стиль вирішення проблеми, в основу якого покладено використання керівником інтелектуальних і організаційних можливостей своєї «команди» – заступників, помічників, керівників підрозділів, інших безпосередньо підлеглих йому осіб.

Основними завданнями команди є загальне керівництво процесом впровадження змін, контролювання наявності та ефективності використання ресурсів, демонстрування підтримки змін. Основна умова ефективності роботи команди управління змінами – єдність членів команди стосовно бачення майбутнього. Підтримання змін може бути забезпечене шляхом розроблення ефективного процесу комунікацій, організування своєчасного інформування про хід виконання поточних завдань, залучення у процес впровадження змін більшого кола працівників, удосконалення корпоративної культури підприємства.

Розподіл та вивільнення ресурсів з неперспективних проектів потрібно реалізовувати, враховуючи пріоритетність впроваджуваних змін, якщо таких є декілька. Переоцінити значення потреби в удосконаленні комунікаційних каналів важко, адже це основні засоби налагодження контактів між усіма відділами у найрізноманітніших сферах діяльності під-

приємства. Це спонукає керівництво підприємства застосовувати все новіші технології, що значно підвищують ефективність комунікаційних процесів, знижують фінансові та часові витрати на передавання інформації, що безпосередньо відображається на показниках діяльності.

Також, для підвищення ефективності управлінських рішень загальний вигляд алгоритму процесу прийняття управлінських рішень повинен передбачати здійснення наступної послідовності дій:

- визначення стратегічної мети – забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- збір та обробка інформації про конкурентної ситуації на галузевому ринку;
- збір інформації про внутрішній стан підприємства;
- вибір і розробка критеріїв оцінки варіантів управлінських рішень в області забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- визначення факторів, що впливають на управлінські рішення із забезпечення конкурентоспроможності підприємств, і безлічі допустимих значень по кожному з них;
- визначення кількісних оцінок результатів і витрат, пов'язаних з реалізацією кожного варіанту управлінських рішень з безлічі допустимих значень по кожному фактору;
- побудова дерева рішень;
- оцінка кожної гілки взаємодіючих управлінських рішень на ефективність результату, можливості досягнення мети та її реалізації;
- практична реалізація обраного варіанта поєднання рішень.

Цьому алгоритму найбільш повно відповідає метод SWOT-аналізу, що дає можливість орієнтуватись підприємству в сьогднішніх умовах з урахуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стимулююча дія чинників зовнішнього (економічні, технологічні, політичні та соціальні) та внутрішнього середовища ініціює проведення змін. Ініціювання доцільно проводити у формі зібрань з метою формулювання основних проблем та визначення напрямку руху підприємства загалом, та конкретних відділів зокрема, а також аналізування сильних та слабких позицій підприємства, показників його загального стану.

В процесі здійснення SWOT-аналізу при аналізі сприятливих сторін враховуються можливості покращення управлінського процесу за рахунок делегування повноважень, підвищення якості управлінських рішень за рахунок оптимізації інформаційних потоків, вихід на нові сегменти ринку продукції за

допомогою маркетингової служби. В результаті при їх здійсненні покращуються виробничо-господарські показники підприємства, підвищується ефективність управління в цілому на підприємстві. На основі чіткого аналізу відповідностей між умовами зовнішнього середовища та характеристиками внутрішнього стану підприємства стає можливим визначення необхідного виду змін (поступових, радикальних та ін.).

Використання нами цього методу дало можливість сформулювати наступні змістовні характеристики рішень:

1. Використовуючи наявні матеріальні, трудові та земельні ресурси, збільшувати обсяги виробництва продукції та підвищувати її якість.

2. Використовуючи досвід кваліфікованих працівників, стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на всі зміни у зовнішньому середовищі.

3. Розширювати ринки збуту сільськогосподарської продукції та, використовуючи високі інформаційні можливості збільшувати ефективність управління збутом.

4. Покращувати ефективність виробничої і фінансової діяльності за рахунок впровадження інноваційних технологій та досвіду передових господарств України і зарубіжжя.

5. Налагоджувати зв'язки з науковими та науково-дослідними установами і використо-

увати результати їх досліджень у власному виробництві.

6. Організувати більш жорсткий контроль за матеріальними та фінансовими ресурсами для зменшення небажаних витрат та оптимізувати їх структуру.

7. Розширити галузь переробки власної сільськогосподарської продукції.

8. Розширити співпрацю з іншими господарствами регіону.

Висновки з цього дослідження. Реалізація змін та ефективне управління ними на сучасному етапі неможливе без формування так званої команди управління змінами, де кожен учасник виконує певну управлінську роль та відповідальний за конкретне завдання. Загалом же, для ефективного управління змінами, необхідним є використання всього механізму функціонування управлінського процесу, всієї системи факторів, які викликають зміни, а також методів впливу на ці фактори. Відповідно можна говорити про необхідність створення ефективного механізму функціонування системи управління і про використання різних інструментів впливу – тобто технологію управління. Вона дозволить регулювати економічні, соціальні, політичні, правові та інші відносини в колективі. А це, в свою чергу, сприятиме досягненню цілі виробничої програми, успіх якої багато в чому залежить від ступеня визнання і практичного використання механізму технології управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Петрова, І. Управління змінами: навч. посібник [Текст] / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
2. Грин, М. Управление изменениями: пер. с англ. [Текст] / М. Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
3. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособ. [Текст] / Г.В. Широкова. – СПб.: СПбГУ, 2005. – 210 с.
4. T. Baekdal, K.L. Hansen, L. Todbjerg Change Management Handbook / Baekdal T, Hansen K.L., Todbjerg L. – English Edition, 2006. – 31 p.
5. C. D. Scott, D. T. Jaffe Change Management Leading People Through Organizational Transitions / Scott C. D., Jaffe D. T. – USA – 2004, – 83 p.

REFERENCES:

1. Petrova, I. Managing Change: Teach. manual [Text] / I. Petrova, V. Polischuk, V. Pecheniz'kyj. – Lviv: ZUCTS, 2008. – 66 p.
2. Green, M. Change Management: Per. from english [Text] / M. Green. – SPb.: DK, 2007. – 360 p.
3. Shirokova, GV Management of organizational changes: study. way. [Text] / GV Shirokova – SPb.: SPbSU, 2005. – 210 p.
4. T. Baekdal, K.L. Hansen, L. Todbjerg Change Management Handbook / Baekdal T, Hansen K.L., Todbjerg L. – English Edition, 2006. – 31 p.
5. C. D. Scott, D. T. Jaffe Change Management Leading People Through Organizational Transitions / Scott C. D., Jaffe D. T. – USA – 2004. – 83 p.