

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ В КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЇХ ПРИЙНЯТТЯ  
НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті визначено сутність моніторингу якості управлінських рішень, а також розроблено систему моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві в контексті вдосконалення процесу їх прийняття.

В статті определена сутність моніторинга качества управленческих решений, а также разработана система мониторинга качества управленческих решений на торговом предприятии в контексте совершенствования процесса их принятия.

The article explains the purpose of monitoring the quality of management decisions and develop a system for monitoring the quality of management decisions on commercial enterprise in the context of improving the process of their adoption.

*Ключові слова:* моніторинг, управлінські рішення, управлінська діяльність, якість управлінських рішень, *контролінг*.

Концептуальний підхід до наукових економічних джерел вказує на те, що ефективність системи керівництва значною мірою визначається її автономністю, еластичністю, легкою адаптацією до будь-яких організаційних змін у ринкових умовах. Вплив різноманітних чинників на результати функціонування системи керівництва, її розвиток виявляється у вигляді численних зв'язків і стосунків, які виникають під час розроблення й прийняття управлінських рішень. Саме від ефективності вироблення та впровадження в практику управлінських рішень у всіх сферах господарської діяльності залежатиме фінансово-економічне благополуччя підприємства на перспективу.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керувану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять, з одного боку, компетентність керівника будь-якого рівня управління, з іншого – визначають результати діяльності підприємства та його позицію в ринковому середовищі. Тому обрана для дослідження тема є актуальною.

Питанням вдосконалення технології прийняття управлінських рішень в контексті різних аспектів управління підприємством присвячено низку робіт сучасних дослідників: Ж.М.Балабанюк, М.П.Бутко, Г.І.Бутцева, Т.Т.Діденко, З.Б.Живко, В.В.Івата, О.В.Кочеткова, Р.О.Костирко, О.А.Паршина, В.О.Василенка, П.Друкера, Г.В.Осовської, В.С.Сухарського, В.В.Стадника, Р.А.Фатхутдинова, Ф.І.Хміль та інших.

Незважаючи на достатню кількість публікацій, присвячених аналізу проблем прийняття управлінських рішень, залишаються ще проблеми, що досліджені не достатньо. Передовсім подальших досліджень вимагає вивчення питання

впровадження системи моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві.

Основними завданнями статті є розробка заходів щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві в умовах конкурентного середовища шляхом впровадження системи моніторингу якості управлінських рішень в контексті вдосконалення процесу їх прийняття.

Основою системи інформаційно-аналітичної підтримки процедур прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві може бути система моніторингу ефективності прийняття та контролю управлінських рішень, на основі даних якої можна приймати науково обґрунтовані рішення з широкого кола питань економічного й соціального розвитку підприємства. Вона будується на основі окремих підсистем і може бути поширена на всі рівні управління. Однією з її функцій стане передача узагальненої інформації на верхній рівень управління. Моніторинг дозволить виявити резерви розвитку підприємства й сформувані оптимальні управлінські рішення з максимальним економічним ефектом.

Під моніторингом якості управлінських рішень на торговельному підприємстві пропонуємо розуміти організацію постійної системи спостережень, оцінки й прогнозу економічної ситуації на підприємстві, що складається в умовах конкуренції. Такий моніторинг дозволить на першому етапі вивчити сучасний стан розвитку підприємства та якісно оцінити невідповідності прийнятих управлінських рішень та результатів, отриманих від їхнього впровадження, сформувані пропозиції щодо їх усунення, а далі накопичувати дані по зміні цього стану й виявляти результати виконаних дій з усунення недоліків.

На основі аналізу зібраної інформації з'явиться можливість виявити закономірності, побудувати модель прийняття управлінських рішень і оцінити кількісно результати тієї або іншої зміни, що дозволить оптимізувати вибір рішення щодо реалізації того чи іншого регулюючого впливу.

Організація моніторингу ефективності прийняття та контролю управлінських рішень на торговельному підприємстві передбачає вирішення конкретних ситуаційних завдань на основі даних з постійних, конкретних джерел інформації із заздалегідь погодженого переліку показників, що тлумачаться однозначно.

Завданнями моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві є:

- ❖ організація спостереження, одержання достовірної й об'єктивної інформації про стан розвитку підприємства, а також про рівень задоволеності клієнтів підприємства якістю обслуговування;

- ❖ оцінка й системний аналіз інформації, отримана в результаті моніторингу, виявлення причин, що викликають той або інший характер протікання процесів, які підлягають спостереженню;

- ❖ забезпечення у встановленому порядку інформацією, отриманою при здійсненні моніторингу, як керівника підприємства, так і його працівників;
- ❖ розробка прогнозів діяльності підприємства у конкурентному середовищі;
- ❖ підготовка рекомендацій, спрямованих на подолання негативних процесів і підтримку позитивних тенденцій, доведення цієї інформації до безпосередніх виконавців управлінських рішень.

Інформаційна система управління моніторингу якості прийняття та контролю управлінських рішень на торговельному підприємстві повинна будуватися на принципах системності, цілеспрямованості, своєчасності й вірогідності.

Системність, тобто системний підхід до організації моніторингу на торговельному підприємстві означає, що він повинен ділитися на окремі підсистеми, які можуть працювати як у комплексі, так і незалежно один від одного. Це дозволить поступово розширювати можливості його використання. Системний підхід орієнтує також на принцип комплексності, забезпечення якого вимагає дотримання ряду вимог:

- ❖ моніторинг окремих напрямів розвитку повинен здійснюватися у взаємозв'язку з іншими напрямками;
- ❖ не слід обмежуватися тільки збором фактичної інформації, необхідно вирішувати сукупність завдань моніторингу по кожному з напрямів (спостереження за ходом досліджуваного процесу, аналіз, розробка рекомендацій, спрямованих на поліпшення тенденцій досліджуваного процесу, виявлення й аналіз результатів реалізації прийнятих регулюючих впливів);
- ❖ періодичність спостереження за об'єктами й аналізу змін, що відбуваються, стабільність і порівнянність застосовуваних показників моніторингу в часі;
- ❖ поступовий розвиток системи моніторингу (розширення кількості показників-індикаторів, на основі яких можливо здійснювати дослідження, удосконалювання методичного інструментарію).

Принцип цілеспрямованості припускає, що вся система моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві будується для вирішення конкретних управлінських завдань. Це дозволить створити економічно ефективну систему, зменшить надходження надлишкової інформації, на збір і аналіз якої буде безрезультатно витрачено кошти та час.

Зрозуміло, що необхідним є дотримання вимог, які пред'являються до інформації: своєчасність, вірогідність, повнота, репрезентативність.

На рис. 1 відображена послідовність дій з формування системи моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві. Аналогом такої системи моніторингу є типова інформаційна система, метою якої є аналіз і регулювання певного економічного процесу.

## МЕНЕДЖМЕНТ

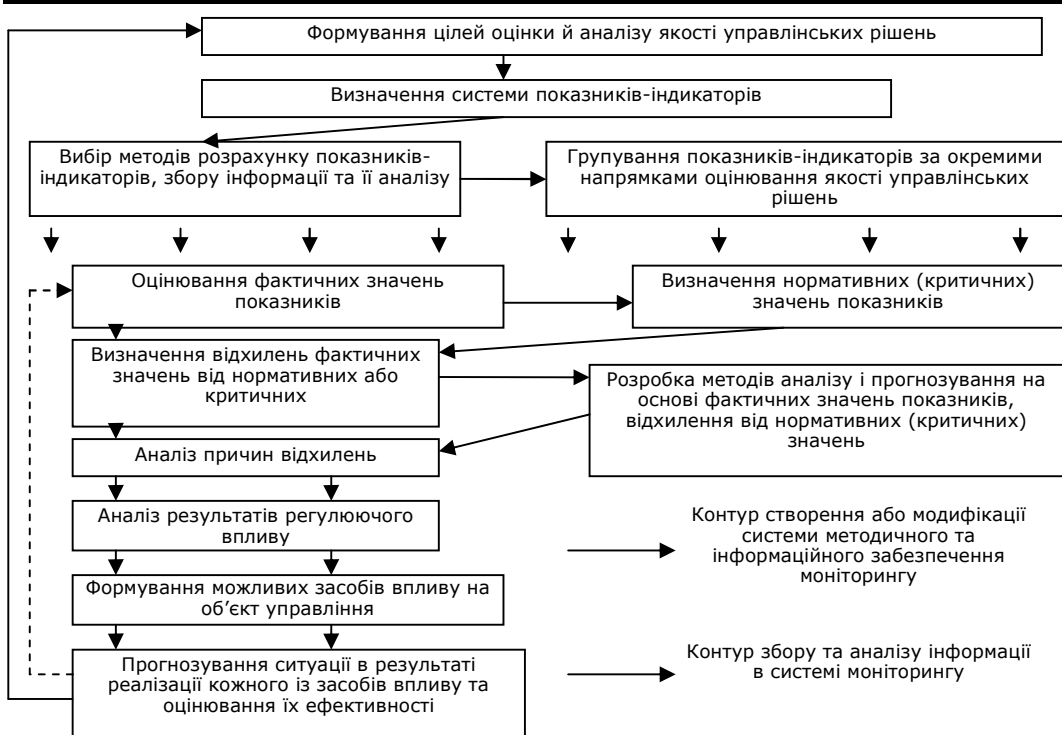


Рис. 1. Послідовність моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві

Перш ніж почати безпосередньо будувати систему моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві, необхідно провести підготовчу організаційну роботу, що включає наступні заходи:

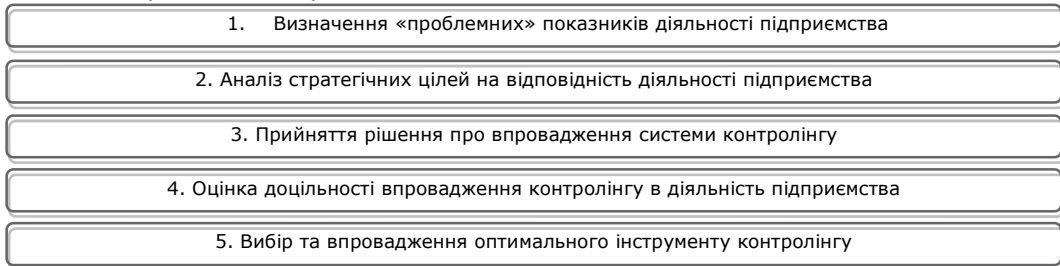
- ❖ затвердження глобальних та оперативних цілей моніторингу;
- ❖ визначення форми отриманих результатів і можливих напрямів їх використання;
- ❖ вибір методів реалізації цілей дослідження;
- ❖ розробка плану-графіка організації моніторингу;
- ❖ визначення складу й завдань персоналу, що беруть участь у дослідженнях;
- ❖ організація адміністративного контролю за процесом;
- ❖ визначення бюджету моніторингу з розбивкою по статтях видатків, при необхідності з розбивкою в часі;
- ❖ підготовка форми й затвердження остаточного документа – звіту або пояснювальної записки.

Логічним доповненням системи моніторингу якості управлінських рішень на підприємстві повинна стати система контролінгу.

Контролінг – це сучасна система ефективного управління підприємства. Контролінг спрямований на майбутнє покращення діяльності, тобто характерний стратегічною спрямованістю. Також його можна назвати

ефективним інструментом реалізації стратегії діяльності підприємства, оскільки він дає змогу відстежувати зв'язки операційної діяльності із стратегічними цілями.

Вивчивши методики О.А.Зоріної [2, с.60], М.В.Тарасюк [3, с.130], І.А.Брижань та С.М.Кучер [1, с.57], пропонуємо процес впровадження контролінгу в діяльність торговельних підприємств представити послідовністю етапів, зображених на рис. 2.



*Рис. 2. Етапи впровадження системи контролінгу в діяльність торговельних підприємств*

Аналіз стратегічних цілей для торговельного підприємства є дуже важливим, оскільки дає змогу зрозуміти напрямок розвитку підприємства. Типовою помилкою щодо впровадження системи контролінгу є відсутність стратегічних цілей і чітко сформованої стратегії. Досить імовірно є те, що під впливом швидких та кардинальних змін зовнішнього середовища керівники підприємства можуть втратити інтерес до розробленої раніше стратегії. В такому випадку підприємство може втратити наявні конкурентні переваги.

Зазвичай стратегічні цілі об'єднуються в такі групи: фінанси, ринок, бізнес-процеси, потенціал.

Рішення про впровадження контролінгу приймається керівником. Також важливо, щоб саме керівник повідомив про своє рішення персонал підприємства, оскільки це відповідатиме офіційному статусу даного впровадження.

Відповідального за проведення контролю можна призначити з працівників, а можна створити посаду контролера. Слід зауважити, що в обов'язки контролера не входить контроль за роботою працівників, він тільки може дати пораду щодо прийнятих рішень для забезпечення досягнення стратегічних цілей. Також контролер має обмінюватись інформацією з іншими менеджерами.

Важливим питанням є вибір інструментів контролінгу, серед яких найвідомішими є система збалансованих показників, теорія обмежень, метод шести сигм.

У процесі проведення моніторингу якості управлінських рішень важливою є організація спостереження за самим процесом прийняття управлінського рішення.

Як правило, для успішного здійснення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві необхідно пройти вісім основних стадій. Саме за цими

стадіями ми пропонуємо проводити моніторинг відповідно до специфіки завдань управління та вибору критеріїв ефективності їх досягнення.

На першій стадії головне завдання полягає у правильній постановці мети рішення на торговельному підприємстві. Кожний процес прийняття рішення повинен починатися з усвідомлення необхідності його прийняття. Важливо, перш за все, поставити питання про сам вибір, який має бути зроблений. Такі питання сприяють виконанню трьох завдань: показати зв'язок рішення з необхідністю зробити вибір; задати напрямок для пошуку альтернатив; виключити альтернативи, які знаходяться за межами поставленої мети.

Прагнучи забезпечити правильність постановки мети рішення, керівник підприємства повинен дати відповідь на таке питання: «Який вибір я намагаюся зробити?» Це питання є точкою відліку. Воно буде уточнене наступними двома питаннями: «Чому це рішення необхідне?», «Яким було останнє рішення?» Ці питання впливають із концепції, що всі рішення утворюють певний ланцюг. Тому в процесі моніторингу якості управлінських рішень на торговельному підприємстві дуже важливо знайти місце даного рішення у ньому.

Наприклад, припустимо, що мета рішення керівника торговельного підприємства полягає у виборі програми здійснення заходів з покращення умов праці. Перш ніж поставити таку мету, необхідно відповісти на питання: «Чи впевнені ми, що покращення умов праці розв'яже проблему покращення морального клімату в колективі?» Якщо це так, то виникає наступне питання: «Яким чином і які заходи потрібно здійснити для покращення умов праці?». Тільки відповівши на ці питання, можна рухатися далі, виходячи з того, що попередні рішення отримані в результаті серйозного аналізу.

Друга стадія процесу прийняття управлінських рішень на торговельному підприємстві пов'язана з установкою критеріїв рішення. Про рішення судять, перш за все, за отриманими результатами, з цього необхідно й почати процес вибору. Ці результати називаються «критеріями рішення» і є основою фактично здійснюваного вибору. Керівнику підприємства важливо чітко уявити, чого він бажає досягти. Ключове питання у даному випадку таке: «Які фактори необхідно враховувати, роблячи вибір?». Це питання породжує низку факторів, які повинні бути враховані при виборі рішення.

На третій стадії прийняття управлінського рішення менеджер торговельного підприємства проводить поділ критеріїв за принципом їх значення для організації. Критерії мають різне значення. Наприклад, одні критерії – це обов'язкові обмеження, тоді як інші просто фіксують бажані характеристики. Щоб прийняти досить ефективне рішення, необхідно розділити критерії на жорсткі обмеження й бажані характеристики. Важливо проранжувати критерії, які віднесені до категорії бажаних. У прийнятті управлінського рішення неминучі й компроміси. Наприклад, чи надасте ви перевагу швидшій поставці товару, нижчій ціні?

На четвертій стадії здійснюється вироблення альтернатив. При обговоренні стандартних рішень це не є проблемою. Наприклад, при порівнянні різних варіантів постачання товарів для підприємства. При розгляді інших типів рішень, особливо новаторських, цей крок більш складний.

П'ята стадія виділяється для порівняння вироблених на попередній стадії альтернатив. Кваліфікаційне прийняття рішення вимагає вироблення низку альтернатив для їх порівняння й вибір найкращої. Щоб зробити цей вибір, керівнику торговельного підприємства необхідні відповідні засоби для порівняння альтернатив.

Перш за все бажано розпочинати зі збору інформації про альтернативи. У багатьох випадках альтернативи спочатку описуються у загальному вигляді, наприклад: «Ми можемо найняти тимчасових працівників». Але для того щоб порівняти альтернативи, необхідно зрозуміти сутність вибору, відповівши, наприклад, на такі питання: «Скільки буде коштувати найм тимчасових працівників?», «Чи будуть вони ефективно працювати?».

Після того, як керівник торговельного підприємства чітко визначить альтернативи, на перше місце може стати питання: «Як систематизувати й порівняти дані?». Тут необхідно дотримуватися наступного основоположного принципу: «Завжди зіставляти варіанти рішень з критеріями, ніколи не порівнювати один варіант рішення з іншим». Важливо уникнути проблеми «осліплення рішенням», яка вражає тих керівників, які безперервно зіставляють між собою альтернативи і втрачають із виду мету й кінцеві результати прийняття рішення.

На цій стадії пошуку ефективних рішень може виникнути інша проблема – аналітичний «параліч». Він виникає тоді, коли збір інформації про альтернативи стає самоціллю. Попри те, навряд чи можна досягнути такого стану, щоб у наявності були всі факти, дані, необхідні матеріали для вироблення рішення. Процес зіставлення альтернатив з критеріями є спробою допомогти особі, яка приймає рішення, зосередитися на ключових джерелах інформації. Обидві проблеми можуть бути зняті концентрацією уваги, переважно на критеріях, а не на альтернативах. Критерій оцінки наслідків різних варіантів визначається метою рішення керівника торговельного підприємства. При цьому існує необхідність у вимірі ступеня, до якого відповідна подія сприяє досягненню мети. Для вирішення конфліктів потрібна загальна одиниця виміру наслідків. Без неї не можна, наприклад, порівнювати альтернативу, яка веде до мінімізації витрат за перевезення товару, з альтернативою, яка дозволяє мінімізувати час доставки. Щоб порівняти наслідки цих альтернатив, необхідно, щоб вони належали до одного класу. Як перевести вимір по одній шкалі (вартість доставки), в результат по іншій шкалі (час доставки), або виміряти й ті, й інші за третьою шкалою? Крім того, ми повинні знати як співвіднести приріст за різними шкалами.

На шостій стадії прийняття управлінського рішення на торговельному

підприємстві повинен визначатися ризик, якому може бути піддане підприємство у випадку вибору конкретної альтернативи. У підприємницькій діяльності вияв ризику може варіювати від складного імовірного аналізу у моделях дослідження операцій до суто інтуїтивних здогадів. Це виражається у питаннях типу: «Як ви думаєте, що вони (покупці або виробники-конкуренти) розпочнуть, коли підвищимо ціни?».

Щоб правильно визначити зону ризику, керівнику торговельного підприємства необхідно розглядати альтернативи по черзі й робити спробу передбачити труднощі, з якими можна зіткнутися у випадку реалізації кожної із них. Підкреслимо важливість розгляду альтернативи, тому що відхилення, пов'язані з прийняттям однієї альтернативи, як правило, не мають нічого спільного з можливими відхиленнями у випадку реалізації інших альтернатив.

На сьомій стадії розробник рішення робить оцінку ризику. Знати про існування ризику важливо, але недостатньо. Необхідно визначити його значущість. При оцінці ризику враховуються такі фактори, як імовірність та серйозність. За допомогою фактора імовірності формується точка зору про те, що якась подія дійсно відбудеться. Фактор серйозності дозволяє сформуувати точку зору про ступінь впливу події на ситуацію, якщо вона відбудеться.

На восьмій стадії керівник торговельного підприємства приймає рішення. Кількісні показники ступеня ризику допомагають прийняти обгрунтоване рішення. Адже ці дані дозволяють порівнювати показники ефективності альтернатив.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження системи моніторингу якості управлінських рішень в діяльність торговельного підприємства дозволяє оптимізувати процес їх розробки та реалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Брижань І.А. Контролінг в системі інструментів забезпечення платоспроможності підприємства [Текст] / І.А. Брижань, С.М. Кучер // Економіка і регіон. – 2009. – №3 (22). – С. 55-60.
2. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О.А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – 2010. – №2 (49). – С. 59-66.
3. Тарасюк М.В. Методологічні засади проектування та відбору інформаційних систем контролінгу в управлінні торговельними мережами [Текст] / М.В. Тарасюк // Наука й економіка. – 2010. – №1 (17). – С. 129-137.