

Розділ 7

КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План:

- 7.1. Класифікація управлінських рішень
- 7.2. Характеристика підходів до прийняття управлінських рішень
- 7.3. Консалтинг як система підтримки прийняття управлінських рішень

Ключові слова та поняття:

управлінське рішення, раціональність, ірраціональність, класичний підхід, концепція граничної раціональності, інноваційність, соціально-психологічний підхід, оптимізація, консалтинг

§7.1. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Одною із головних задач і обов'язків менеджера–керівника є прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень, а тому важливою задачею працівників системи контролінгу є своєчасна, об'єктивна та, за можливістю, найбільш повна інформаційна підтримка цього процесу, а також розробка і аналіз альтернативних варіантів управлінських рішень.

Управлінське рішення – це фіксована управлінська дія, яка спрямовує трудовий колектив у напрямку досягнення цілей, поставлених перед організацією.

Для більш повного забезпечення керівника потрібною інформацією, в рамках системи контролінгу пропонується проводити класифікацію майбутніх рішень за певними ознаками (рис. 7.1):



Рис. 7.1. Класифікація управлінських рішень у контролінгу

1. За складністю інформації, потрібної для прийняття рішення розрізняють:

Запрограмовані рішення – це рішення, що приймаються у заздалегідь запланованих, стандартних ситуаціях, можливість виникнення яких передбачається і вирішується відповідно до розроблених правил, процедур, традицій, звичок. Система контролінгу при зборі інформації потрібної для прийняття таких

рішень використовує стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критерії необхідні для прийняття запрограмованих рішень. Складається алгоритм стандартного збору інформації.

Незапрограмовані рішення приймаються в нестандартних, малоструктурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних задач. Для них не існує готового алгоритму, тому робота системи контролінгу має дослідницький, творчий характер і орієнтована на специфіку конкретної задачі.

2. За ступенем стандартизації:

Прості рішення приймаються відразу і не потребують великої кількості вхідної інформації.

Складні рішення потребують попереднього ретельного опрацювання великого масиву вхідної інформації.

3. За ступенем визначеності результатів виконання кожного з варіантів рішень (табл. 7.1).

Рішення в умовах визначеності – керівник точно знає всі можливі варіанти дій і передбачає результати, які отримає після реалізації кожного варіанту.

Рішення в умовах ризику – керівник точно знає всі можливі варіанти дій і може визначити ймовірність отримання як позитивного, так і негативного результату.

Рішення в умовах невизначеності – керівник не має точної інформації про варіанти дій і не може оцінити ймовірності отримання бажаних результатів.

Таблиця 7.1

Критерії прийняття управлінських рішень за ступенем визначеності результатів

Рішення в умовах		Критерії	
		Варіанти дій	Результати
1	визначеності	+ (відомі)	+ (відомі)
2	ризику	+ (відомі)	+/- (невідомі)
3	невизначеності	- (невідомі)	- (невідомі)

Таким чином, збір інформації у системі контролінгу розпочинається з класифікації управлінських рішень. У залежності від групи, до якої відноситься рішення залежить підхід збору інформації, аналізу і його остаточного прийняття.

§7.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Внаслідок складності та різноманітності процесів прийняття управлінських рішень існує певна множина підходів до їх вивчення, аналізу та інформаційного забезпечення. Залежно від того, який підхід використовується, змінюється і роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття управлінських рішень можна умовно показати на прямій між двома полюсами (рис. 7.2):

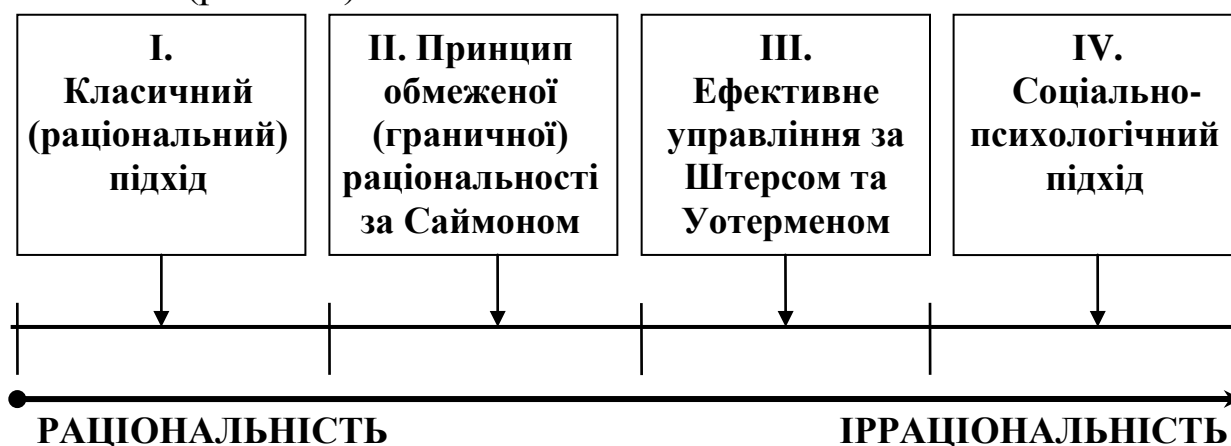


Рис. 7.2. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень за ступенем раціональності

з одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на математичні категорії, формули, показники, а з іншого – абсолютна ірраціональність, акцент на соціальні чи психологічні категорії.

I. Класичний (раціональний) підхід.

Процес прийняття рішень з позиції класичного підходу включає наступні етапи, що представлені на рис. 7.3.

Етапи процесу прийняття рішень з позицій класичного підходу

1) виявлення проблеми

2) визначення цілей і вибір критеріїв (обмежень)

3) встановлення ваги критеріїв

4) розробка можливих варіантів рішень (альтернатив)

5) оцінка альтернатив за вибраним критерієм

6) вибір найкращої альтернативи

Рис. 7.3. Етапи процесу прийняття рішень з позицій класичного підходу

Згідно з класичним підходом прийняття рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення заздалегідь визначеної мети. Визначена система критеріїв робить вибір між альтернативами однозначним. Всі доступні альтернативи та їх ймовірність виникнення визначені, приймається найбільш ефективне рішення.

Роль контролінгу при раціональному підході полягає в представленні максимально повної і точної інформації, в обов'язку достатньому для розрахунку показників і знаходженні найефективнішого рішення.

II. Принцип обмеженої (граничної) раціональності за Саймоном.

У 50-их роках ХХ ст. при спробі наблизити теорію управління до практики з'явилася концепція «обмеженої раціональності». Мотивація людини економічно пов'язувалася із прагненням до досягнення найкращого результату, але його одержання на практиці обмежене неповнотою інформації. У концепції граничної (обмеженої) раціональності була зроблена спроба заміни принципу «раціональності» принципом «задовільності». Автором концепції «обмеженої раціональності», який зробив значний вклад у фундаментальні дослідження процесів прийняття рішень, виступив Нобелівський лауреат Герберт Александер Саймон – видатний

американський вчений у галузі соціальних, політичних та економічних наук.

Процес прийняття рішень згідно з принципом обмеженої (граничної) раціональності полягає у виконанні таких етапів (рис. 7.4):

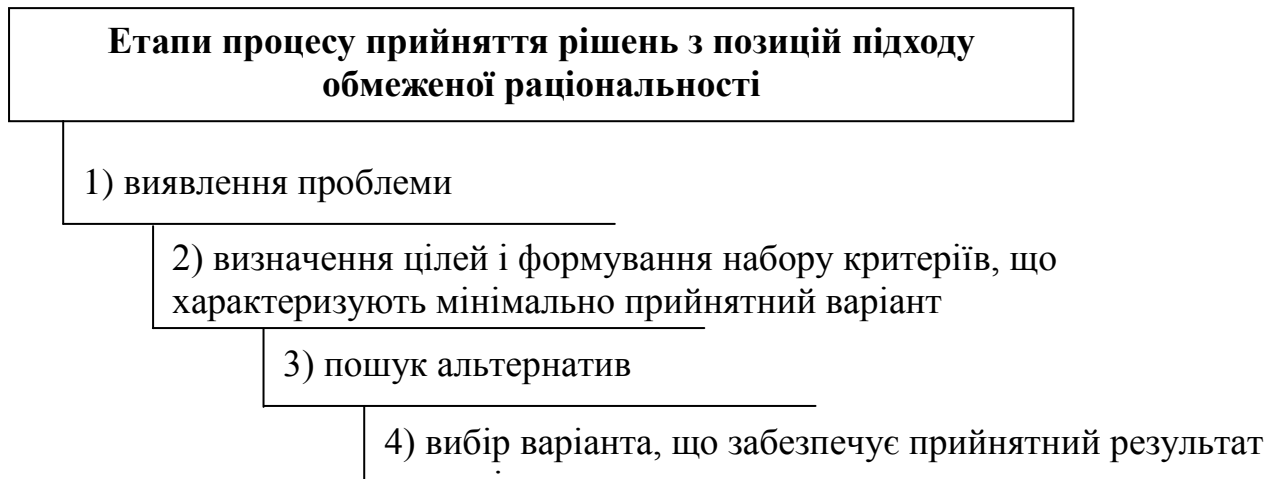


Рис. 7.4. Етапи процесу прийняття рішень з позицій підходу обмеженої раціональності

Інформація про природу проблеми і можливі варіанти її вирішення є недостатньо зрозумілими. Отримати більш точну і повну інформацію неможливо (наприклад, через відсутність коштів чи часу). Значна частина відомої інформації не релевантна, тому виникає необхідність використання спрощених моделей. Відома інформація сприймається видозмінено, можливість правильного вибору оптимального варіанту дій обмежена. Менеджер намагається отримати не максимальний, а задовільний результат. Йому можуть бути відомі не всі альтернативи – достатньо, щоб йому був відомий хоча б один прийнятний варіант.

Згідно з цим принципом, основна задача контролінгу – раціоналізація управлінського процесу. Головна відмінність підходу граничної раціональності від класичного полягає в концентрації контролінгу не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, котрі характеризують допустимі варіанти.

III. Ефективне управління за Штерсом та Уотерменом.

Принципи ефективності управління за Штерсом та Уотерменом (співрозробники відомої теорії ситуаційного управління 7-S) засновані на тому, що надлишкова раціональність стримує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховує інші, неекономічні цілі підприємства, тому керівник мусить виявляти гнучкість, експериментувати, використовувати слабоформалізовані системи.

У цьому підході контролінг використовує здебільшого моделі прийняття рішень в умовах невизначеності, тому підвищується роль моніторингу, попереднього контролю, тоді як задача оптимізації відходить на другий план.

IV. Соціально-психологічний підхід.

Заснований на впливі свідомості людини і суспільних відносин на процес прийняття рішень. Соціологи вивчають прийняття рішень як процес групової взаємодії. У рамках даного підходу існує три основні групи теорій, які описують варіанти прийняття управлінських рішень (рис. 7.5).

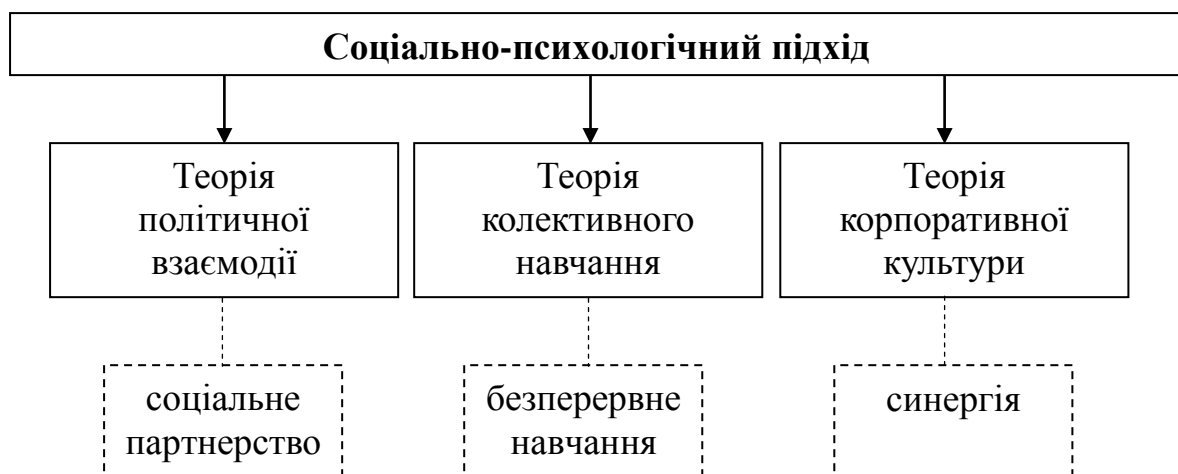


Рис. 7.5. Форми реалізації процесу прийняття рішень з позицій соціально-психологічного підходу

Теорія політичної взаємодії вивчає процес прийняття управлінських рішень з точки зору балансу сил та інтересів різних груп у межах колективу підприємства і в зовнішньому середовищі. Забезпечення ідеї соціальної рівності всіх працівників незалежно від

посади, тобто соціального партнерства. У рамках цієї теорії основне завдання контролінгу – забезпечення руху підприємства в напрямку досягнення поставлених цілей.

Теорія колективного навчання підкреслює, що динамічний характер змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства при одночасній невизначеності та неповноті інформації вимагає систематичного підвищення кваліфікації та безперервного процесу навчання як керівників, так і всього колективу організації, особливо фахівців контролінгової групи.

Теорія корпоративної культури заснована на тому, що в процесі прийняття управлінських рішень виявляється поведінка всього колективу співробітників як єдиного цілого, виникає ефект синергії. Взаємопідтримка, взаємодопомога, зацікавленість всіх працівників при досягненні цілей організації, що об'єднує колектив у команду однодумців.

§7.3. КОНСАЛТИНГ ЯК СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У країнах з ринковою економікою запрошення консультантів-професіоналів є престижним свідченням того, що фірма володіє достатньою діловою культурою, щоб використовувати запропонований ринком інтелектуальний капітал у сфері управління. Відсутність фахівців-консультантів при розробці відповідального рішення розглядається так само, як відсутність архітектора при розробці проекту будинку.

Консалтинг (з англ. consult – радити, враховувати інтереси, давати поради та довідки і як похідна від цього слова consulting – консультування) – професійна діяльність, пов'язана з наданням кваліфікованих, незалежних і ефективних порад (як правило платних) з економічної та технічної допомоги організаціям, фірмам, окремим підприємцям, з метою пошуку можливостей найбільш оптимального

використання власних ресурсів та підвищення рівня ефективності діяльності підприємств.

Розрізняють зовнішніх і внутрішніх консультантів:

Зовнішні – це незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору.

Внутрішні – це фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті організації. Внутрішні консалтингові групи працюють при адміністративних підрозділах, складають аналітичну чи «штабну» підсистему контролінгу в організації.

У закордонній практиці були випадки, коли таку групу очолював один з головних менеджерів. Наприклад, при виконанні масштабного проекту в компанії «Дженерал електрик» був випадок, коли відділ внутрішнього консалтингу складав до 500 фахівців на чолі з віце-президентом компанії.

Як внутрішній так і зовнішній контролінг використовує у своїй діяльності практично однакові підходи, методи, технології.

До основних видів консалтингових послуг відносять (рис. 7.6):



Рис. 7.6. Основні види консалтингових послуг

1. Консультантів із **загального керування** запрошують для допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням підприємства і перспективами подальшого розвитку бізнесу.

2. Консультанти з **адміністративного керування** займаються такими питаннями як формування і реєстрація компаній, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю тощо.

3. Консультанти з **фінансового керування** надають допомогу при пошуку джерел і використанні фінансових ресурсів, оцінці та підвищенні поточної фінансової ефективності діяльності організації, зміцненні фінансового стану організації.

4. Консультанти з **керування кадрами** розробляють рішення з питань підбору співробітників, контролю якості кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і керування кадрами, охорони праці та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Консультанти з **маркетингу** займаються питаннями дослідження ринку і забезпечують прийняття рішень у сфері збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції тощо.

6. Діяльність консультантів з **організації виробництва** зосереджена на вирішенні економічних, управлінських та інженерно-технічних питань, які виникають у процесі виробничо-господарської діяльності.

7. Консультанти з питань **інформаційних технологій** займаються розробкою рекомендацій із впровадження систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем керування, інформаційно-пошукових систем, забезпечують технічну сторону впровадження системи контролінгу щодо розробки інформаційно-аналітичних систем різних напрямів діяльності підприємств.

8. **Спеціалізовані консалтингові послуги** – це ті види послуг, що не відносяться ні до однієї із семи вищеописаних груп. Вони відрізняються за методами, об'єктами та характером впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг і т.д.)

У процесі прийняття складних управлінських рішень консалтинг виступає допоміжним елементом служби контролінгу.

Внутрішні консалтингові групи у порівнянні із зовнішніми мають ряд переваг:

- мають налагоджені внутрішньоорганізаційні зв'язки;
- орієнтуються у структурі проблем, у потребах організації;
- отримують заробітну плату, тому вартість їх послуг суттєво менша;
- миттєва реакція на виникнення нових проблем;
- більша відповідальність перед колективом, у складі якого вони працюють і можливість надання послуг протягом тривалого періоду;
- краща інформованість, конфіденційність, збереження комерційної таємниці від конкурентів.

До недоліків у роботі внутрішніх консалтингових груп відносять:

- значну залежність від керівництва і тому меншу об'єктивність рішень;
- недостатній авторитет, внаслідок якого частіше їм доручаються вирішення другорядних проблем.

Консалтингові послуги найчастіше здійснюються у формі консалтингових проектів, а не усних, одноразових порад. Вони містять у собі наступні етапи:

- 1) діагностика проблем та можливостей організації;
- 2) розробка рекомендацій і рішень;
- 3) впровадження рішень.

Розрізняють наступні **методи надання консалтингових послуг**: експертний, процесний і навчальний.

При **експертному консультуванні** консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження. Роль клієнта (фірми) зводиться, в основному, до забезпечення консультанту доступу до достатнього обсягу інформації й оцінки отриманих результатів.

При **процесному консультуванні** консультанти на всіх етапах вироблення проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи

його висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем, дослідження і вироблення рішень.

При **навчальному консультуванні** консультант не тільки збирає ідеї, аналізує варіанти рішення, але і формує ґрунт для їхнього виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, тренінгів, семінарів тощо. В окремих консалтингових проектах можуть застосовуватися комбінації всіх трьох перерахованих видів консультування.

Отже, консалтинг виступає певною системою підтримки процесу прийняття ефективних управлінських рішень, є важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення процесів управління підприємствами.

Контрольні питання

1. Визначте сутність процесу прийняття рішень у системі контролінгу.
2. Як класифікують управлінські рішення за різними групувальними ознаками?
3. Назвіть критерії прийняття управлінських рішень за ступенем визначеності результатів.
4. Які підходи до прийняття управлінських рішень Вам відомі?
5. Охарактеризуйте класичний підхід до прийняття управлінських рішень.
6. Розкрийте сутність прийняття управлінських рішень за принципом обмеженої раціональності.
7. У чому полягає підхід до прийняття управлінських рішень за Штерсом і Уотерменом?
8. Розгляньте основні форми реалізації процесу прийняття рішень з позицій соціально-психологічного підходу.
9. Охарактеризуйте консалтинг як систему підтримки прийняття управлінських рішень у контролінгу.

10. Назвіть основні види консалтингових послуг.

11. Визначте основні переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього консалтингу.

12. Яким є методичний інструментарій надання консалтингових послуг?