

УДК 658.7:338.432



*С.І. ТЕРЕЩЕНКО, доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки
Сумський національний аграрний університет*

Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах інтелектуалізації праці

Постановка проблеми. В умовах процесу інтелектуалізації праці особливого значення набуває проблема ефективності прийнятого управлінського рішення, яке гарантує виживання чи успіхи підприємству за умов реалізації управлінської роботи всіх категорій управлінських працівників. Успішність цих рішень та діяльності підприємств пояснюється впливом ряду факторів, найважливішими з яких є: ресурсна забезпеченість, рівень і збалансованість якої визначають масштаби виробництва; спеціалізація та технологічна оснащеність, що зумовлюють рівень витрат і продуктивність праці, й організаційно-правова форма, що передбачає порядок формування та використання ресурсів і результатів діяльності; забезпеченість кваліфікованими спеціалістами вищої та середньої ланки управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові пошуки таких вітчизняних учених, як Н.І. Апшай [1], О.Б. Бутнік-Сіверський [2], А.В. Василик [3], С.Й. Вовканич, В.К. Врублевський, О.А. Грішнова [4], В.М. Геєць, А.В. Доронін [5], М.І. Долішній, О.В. Кендюхов, О.Є. Кузьмін, О.О. Другов [6], Н.С. Маркова, В.П. Петренко [8], П.М. Сем'ячук [10], В.П. Соловійов, Й.С. Ситник [11], К.С. Хаврова [13],

А.А. Чухно та інших, спрямовані на достатньо ґрунтовні дослідження питань, які пов'язані з теоретико-методологічними й прикладними засадами формування та використання інтелектуалізації як явища, яке притаманне новому типу економічних відносин.

Метою статті є розробка методичних підходів щодо обґрунтування підготовки та оцінки ефективності реалізації управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах за умов інтелектуалізації праці.

Виклад основних результатів дослідження. Вагомий теоретико-методологічний доробок щодо проблем інтелектуалізації праці належить О. Грішновій, яка зазначає, що «...провідна роль у процесах інтелектуалізації належить нематеріальним засобам інтелектуальної праці, що належать безпосередньо виконавцю цієї праці – без взаємодії з ним не може брати участі в цьому процесі жоден інший фактор» [4, с. 25].

Ідентифікуючи сучасні виробничі підприємства як соціально-економічні системи, які завдяки присутності в них людини розвиваються нелінійно і мають життєвий цикл, автор роботи [5] звертає особливу увагу на процес інтелектуалізації капіталу, головним джерелом формування якого, на його думку, є освіта.

© С.І. Терещенко, 2017

Зважаючи на викладене вище, оригінальними слід вважати дослідження, в яких науковці пов'язують ефективність процесів інтелектуалізації з ефективністю системи управління в соціально-економічних системах. З цього приводу автор наукової праці вперше сформулював та обґрунтував нову управлінську парадигму: «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» [8]. На нашу думку, такий підхід дає підстави вести мову про те, що будь-яка соціально-економічна система є інтелектуалізована, оскільки на переконання В. Петренка існують поняття «елементарний носій інтелекту», «інтелект елементарного носія» й «інтелект групи елементарних носіїв» [8, с. 22].

Таким чином, структура процесу формування та реалізації раціонального рішення включає збір, обробку й аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення мети; прийняття загального рішення, спрямованого на досягнення мети; послідовну конкретизацію рішення у формі планування (програмування, проектування); вироблення часткових рішень на основі завдань у підпорядкованих організаціях, що беруть участь у досягненні мети. Процес формування і реалізації управлінських рішень полягає в проходженні десяти етапів, а саме:

- 1-й – одержання, опрацювання й аналіз інформації щодо проблеми;
- 2-й – встановлення мети;
- 3-й – підготовка загального рішення (розробка альтернатив);
- 4-й – прийняття загального рішення;
- 5-й – конкретизація рішення;
- 6-й – постановка завдань у підпорядкованих установах або підприємствах;
- 7-й – вироблення часткових рішень для виконання поставлених завдань;
- 8-й – організація діяльності щодо виконання поставленого рішення;
- 9-й – керівництво діяльністю з виконання поставленого рішення;
- 10-й – контроль.

На першому етапі відбувається діагностування складної проблеми усвідомленням і встановленням симптомів ускладнень або наявних можливостей. Виявлення симптомів

допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Це сприяє також скороченню кількості чинників, які потрібно враховувати стосовно управління. Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню й зовнішню (відносно підприємства) інформацію. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів, використовуючи, наприклад, аналіз ринку поза підприємством, а всередині нього – економіко-математичний аналіз фінансових звітів, інтерв'ювання, залучення консультантів по управлінню або опитування працівників. Інформацію можна збирати і неформально, ведучи бесіди про ситуацію, що склалася, і роблячи особисті спостереження. Збільшення кількості інформації не обов'язково поліпшує якість рішення. Тому в ході спостережень важливо бачити відмінності між релевантною й недоречною інформацією та вміти відділяти одну від іншої. Релевантна інформація – це дані, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини, мети або періоду часу. Оскільки релевантна інформація – основа рішення, то необхідно домогтися її максимальної точності й відповідності проблемі.

На другому етапі формулювання загальноприйнятих цілей є однією з гарантій успішного вибору. Коли перелік цілей уточнений, його необхідно конкретизувати. Насамперед, необхідно перевірити, чи не є досягнення однієї мети в переліку лише засобом до досягнення іншої. Якщо це так, то її можна виключити зі списку цілей, щоб уникнути дублювання.

При підготовці загального рішення на третьому етапі керівник повинен усвідомлювати, чого саме потребує його підприємство як у цілому на даному етапі свого функціонування, так і окремі складові його внутрішнього середовища (цілі й задачі, персонал, технології, організаційна структура управління). Перед тим як перейти до четвертого і п'ятого етапів процесу прийняття рішення керівник повинен неупереджено визначити сутність обмежень та тільки потім починати формування альтернативних варіантів. Обмеження варіюються й залежать від ситуації, складності проблеми, зовнішніх і внутрішніх чинників, від особистих

якостей конкретних керівників та виконавців, що будуть залучені до реалізації рішення. До таких обмежень можна віднести нестачу коштів; недостатню кількість виконавців рішення, що мають необхідну кваліфікацію і досвід; неможливість закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в сучасніших; виключно гостра конкуренція; законодавчі обмеження або етичні міркування [2].

Шостий етап включає в себе постановку завдань у формі набору альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Бажано виявити всі можливі дії, які могли б усунути причини проблеми й тим самим дати організації досягнути своїх цілей. Проте на практиці керівник рідко має в своєму розпорядженні достатньо інформації або часу, щоб сформулювати та оцінити кожну альтернативу. Тому він, як правило, обмежує число варіантів вибору для серйозного розгляду всього кількома, які уявляються найприйнятнішими.

На сьомому етапі керівник продовжує перебирати їх доти, поки не виявить таку, яка підійде певному прийнятному мінімальному стандарту. Керівники розуміють, що пошук оптимального рішення займає занадто багато часу, дорого коштує або є складним. Натомість вони вибирають часткове рішення, яке уможливить зняти проблему. При оцінці можливих рішень керівник намагається спрогнозувати те, що станеться в майбутньому, але воно завжди невизначене. Важливим моментом в оцінці є визначення імовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів. Якщо результати якогось рішення сприятливі, але шанс його реалізації невеликий, воно може виявитися менш бажаним варіантом вибору. Тобто, якщо подія випадкова і має дуже малу ймовірність настання, то практично можна вважати, що в одиничному випадку подія не відбудеться. Керівник вибирає альтернативу з найсприятливішими загальними результатами, але якщо проблема складна й до уваги доводиться брати безліч компромісів, або якщо інформація та аналіз суб'єктивні, то може трапитися, що жодна альтернатива не буде найкращим вибором. У цьому разі

головна роль у прийнятті рішення належить інтуїції керівника і досвіду.

Восьмий етап схвалення рішення нечасто буває автоматичним, навіть якщо воно краще з інших альтернативних варіантів. Іноді керівник може перекласти процедуру прийняття рішення на тих, хто буде його виконувати. Однак досить часто виникають ситуації, коли керівник стикається з нерозумінням або несприйняттям тих чи інших рішень. Тому достатньо дієвий спосіб довести правильність та доцільність рішення полягає в залученні певного кола працівників (формування команди з підтримки рішення) до процесу його прийняття [9].

Дев'ятий етап являє собою керівництво діяльністю виконавців щодо реалізації рішення. Оскільки відомо, що чим більше людей беруть участь у прийнятті рішення і його реалізації, тим більше часу потребує сам процес, бажано обмежити коло осіб, що беруть участь у прийнятті рішення.

Заключним етапом, що входить у процес прийняття управлінського рішення й починається після того, як рішення почало діяти, є контроль – встановлення зворотного зв'язку. Система відстеження та контролю необхідна для узгодження, зіставлення й оцінок фактичних результатів із поточними, що очікувалися в період прийняття рішення. Зворотний зв'язок являє собою надходження інформації про те, що відбувалося до та після реалізації рішення, дає змогу керівникові скоригувати його, поки підприємству ще не нанесено значного збитку. Зміст рішення – це та програма діяльності, яка гарантує виживання чи успіхи підприємства за умов її реалізації практичною роботою всіх категорій управлінських працівників.

Отже, інтелектуальна праця управлінських працівників у підприємстві є складовою частиною єдиної сукупної продуктивної праці всього колективу працюючих. Її завдання полягає не у виконанні конкретних видів робіт щодо вироблення певного виду продукції, а в їх налаштуванні, в забезпеченні належної праці кожного виконавця і колективу в цілому. Саме з цієї причини управлінську працю ніяк не можна оцінювати прямими наслідками господарювання.

Її якість (продуктивність, результативність, ефективність тощо) може бути оцінена лише з урахуванням загальних наслідків праці всіх членів трудового колективу, а саме: рівня його трудової дисципліни, порозуміння з управлінськими працівниками та соціально-психологічного клімату в ньому. При цьому показники, за якими оцінюється інтелектуальна праця управлінських працівників, далеко не завжди рівнозначні критеріям оцінки праці цієї категорії працівників. Різновекторний вплив на її виконання великої кількості конкретних складників процесу господарювання зумовлює об'єктивні труднощі у виборі показників для її оцінки [14].

У зв'язку з таким становищем щодо вибору єдиного показника для оцінки якості інтелектуальної праці управлінського працівника економічна наука на даний час ще не визначилась. Тому в різних наукових джерелах використовуються десятки показників і формул з її обчислення. Одні з них характеризують якусь одну складову результативності діяльності посадовця, інші – оцінюють її в тій чи іншій мірі узагальнено. Значну частину таких показників, причому найвагоміших із них, вбирає в себе методика А. Бережного. За нею комплексно визначається вісім конкретних та три узагальнені показники, які в сукупності достатньо повно й різнобічно характеризують основні параметри якості інтелектуальної праці управлінських працівників. Наведена особливість загальної методики стала обґрунтуванням

щодо її вибору з метою розрахунку якості праці управлінських працівників.

Розрахунок показників оцінки якості інтелектуальної праці управлінських працівників здійснимо на прикладі діяльності ТОВ «Бееве» Роменського і ТОВ «Хоружівка» Недригайлівського районів Сумської області. Для оцінки інтелектуальної складової управлінської праці, на нашу думку, слід запропонувати інтегральний індекс інноваційно-інтелектуальної складової управлінської праці, який рекомендовано розраховувати як відношення витрат на запровадження інновацій до прибутку, який одержує підприємство в результаті запроваджених інновацій. Таким чином, розрахований індекс повинен відображати результативність управлінської праці через запровадження інновацій. Якість інтелектуальної складової управлінського потенціалу працівника виявляється в сукупності його індивідуальних здібностей, існує виключно в персоніфікованих формах та є надбанням індивідуума. Чинниками формування інтелектуальної складової, які сприяють його функціонуванню, є: рівень освіти; нематеріальні активи: інтелектуальні здібності, інтелектуальний потенціал, інформаційні ресурси, інтелектуальна власність; фінансовий капітал і досягнення інноватора, його творча активність; нові технології.

З метою оцінки ефективності використання інтелектуальної праці управлінських працівників порівняємо розраховані показники між двома підприємствами, які були обрані для аналізу, за умов використання обчислених показників у таблиці.

Розрахунок індексів результативності на 01.01. 2016 р.

№ пор.	Показники та їх вимірники	ТОВ «Бееве»	ТОВ «Хоружівка»
1	Індекси динаміки питомої ваги показників – $\frac{1+2+3+4}{4}$	1,1 3,5 2,8 2,7	1,1 3,6 4,5 4,4
2	Індекс економічності апарату управління	2,5	3,4
3	Індекси результативності апарату управління		
	3.1. Розрахунок питомого виробництва валової продукції на одного працівника, тис. грн	2037,2	1897,1
	3.2. Розрахунок питомого виробництва валової продукції на 1 грн зарплати працівників апарату управління, грн	34,16	29,54

	3.3. Розрахунок питомого виробництва валової продукції на 1 грн витрат на утримання апарату управління, грн	8,71	7,39
	3.4. Розрахунок питомого виробництва прибутку на 1 працівника апарату управління, грн	39230	39867
4	Індекси динаміки питомого виробництва валової продукції та прибутку		
	4.1. На одного працівника	1,2	1,2
	4.2. На 1 грн зарплати працівників апарату управління	0,4	0,3
	4.3. На 1 грн витрат на утримання апарату управління	0,4	0,3
	4.4. На 1 працівника апарату управління	1,3	1,2
5	Індекс результативності апарату управління (4.1+4.2+4.3+4.4/4)	0,82	0,75
6	Індекс ефективності управлінської праці [5 + (1 - 2)]	-1,3	-1,65
7	<i>Індекс ефективності інтелектуальної праці</i>	2,3	3,2

Джерело: Розраховано автором; курсивом виділено рекомендоване автором.

Нами розраховано результативні показники, які характеризують ефективність праці управлінських працівників. На жаль, управлінська праця управлінського персоналу не є ефективною, прийняті ними рішення не є результативними, а витрати – не виправданими. Тому доцільним було б для підприємств оптимізувати управлінську та організаційну структуру, впроваджувати нові технології, оновлювати матеріально-технічну базу тощо.

Процес прийняття управлінського рішення можна охарактеризувати з позиції розрахованого інтегрального індексу, який дає можливість проаналізувати зміни, які відбулися у фінансовому й виробничому становищі соціо-техно-економічної системи (рис.).

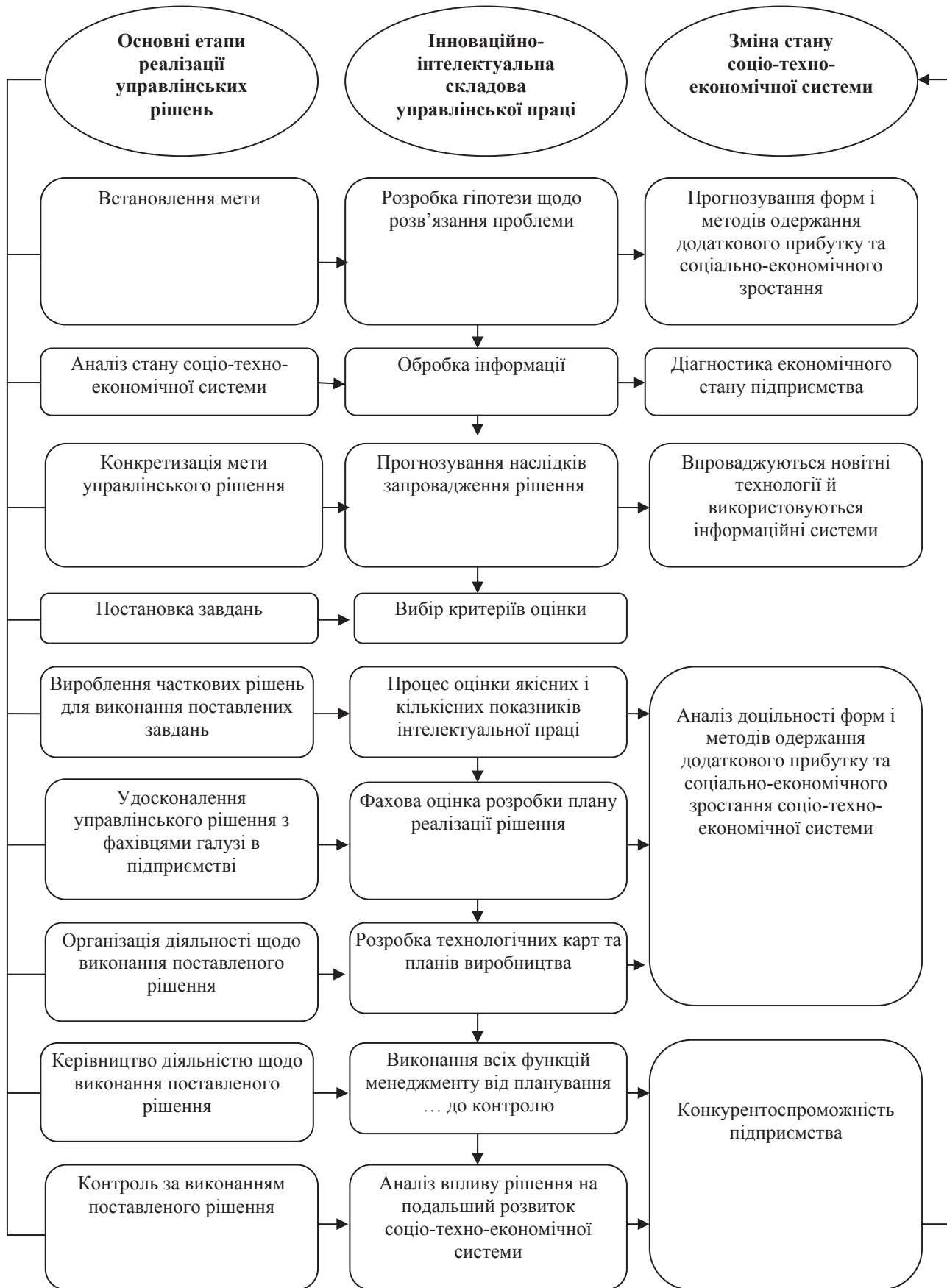
Дієвим механізмом у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності в умовах сьогодення є інтелектуалізація систем менеджменту підприємства, а передумовою її здійснення – використання і примноження інтелектуального потенціалу.

Такий процес удосконалить якість управління, трансформує весь управлінський персонал, його цілі та завдання, виведе на новий рівень моральні й життєві цінності, дасть змогу реалізувати інтелектуальний потенціал систем менеджменту через нові компетенції, стратегічне мислення, інтелек-

туальну культуру. Надалі доцільно розробити план реалізації стратегії інтелектуалізації систем управління підприємства, який має будуватися з відкритою координацією всіх рівнів управління та підрозділів відповідно до сформованих принципів, розроблених критеріїв і показників.

Висновки. Для оцінки інтелектуальної складової управлінської праці запропоновано розраховувати інтегральний індекс інноваційно-інтелектуальної складової управлінської праці, який рекомендовано визначати як відношення витрат на запровадження інновацій до прибутку, який одержує підприємство в результаті запроваджених інновацій. Таким чином, розрахований індекс повинен відображати результативність управлінської праці через запровадження інновацій.

Якість інтелектуальної складової управлінського працівника виявляється в сукупності його індивідуальних здібностей, існує виключно в персоніфікованих формах та є надбанням індивіда. Чинниками формування інтелектуальної складової, які сприяють його функціонуванню, є: рівень освіти; нематеріальні активи: інтелектуальні здібності, інтелектуальний потенціал, інформаційні ресурси, інтелектуальна власність; фінансовий капітал і досягнення інноватора, його творча активність; нові технології.



Процес прийняття управлінських рішень з урахуванням інтелектуальної складової

Джерело: Сформовано автором.

Список використаних джерел

1. *Апшай Н.І.* Інтелектуалізація навчального процесу у ВНЗ в умовах розвитку інформатизації [Текст] / Н.І. Апшай // Проблеми фізичного виховання і спорту. – 2010. – №9. – С.3–5.
2. *Бутнік-Сіверський О.Б.* Трансформація інтелектуальної власності інноваційний продукт [Текст] / О.Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальний капітал. – 2003. – №5. – С.3–12.
3. *Василик А.В.* Інтелектуалізація трудової діяльності в контексті формування та розвитку інтелектуального капіталу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» [Текст] / А.В. Василик. – К., 2009. – 24 с.
4. *Грішнова О.А.* Інтелектуалізація праці: українські проблеми на тлі світових тенденцій [Текст] / О. А. Грішнова // Україна: аспекти праці. – 2000. – №7. – С.24–27.
5. *Доронін А.В.* Інтелектуалізація капіталу і освітні процеси виробничої організації [Текст] / А.В. Доронін // Економіка і управління. – 2006. – №4. – С.13–18.
6. *Другов О.О.* Інтелектуалізація як фактор забезпечення економічного зростання в Україні [Текст] / О.О. Другов // Економічний форум. – 2012. – №2. – С.50–56.
7. *Іщук С.О.* Інтелектуалізація як світова тенденція економічного розвитку [Текст] / С.О. Іщук // Вісн. Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – №1(10). – С.91–96.
8. *Петренко В.П.* Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління: моногр. [Текст] / В.П. Петренко. – Івано-Франківськ: ПП. Курилюк В.Д., 2009. – 196 с.
9. *Сем'ян О.В.* Інтелектуалізація людського капіталу підприємства [Текст] / О.В. Сем'ян // Вісн. Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2011. – №4(16) – С.141–145.
10. *Сем'янчук П.М.* Проблеми інтелектуалізації праці в Україні та шляхи їх вирішення [Текст] / П.М. Сем'янчук // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2008. – Вип.18.4 – С.215–225.
11. *Ситник Й.С.* Передумови інтелектуалізації систем менеджменту підприємств [Текст] / Й.С. Ситник // Матеріали III-ої Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» 21–22 берез. 2012 р. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2012. – С.57–59.
12. Україна: інтелект нації на межі століть [Текст]. – К.: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. – 508 с.
13. *Хаврова К.С.* Інтелектуалізація як основа формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / К.С. Хаврова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/uk/economy-312/innovation-economy>.
14. *Шевченко Л.С.* Інтелектуалізація освіти: сучасні виклики для України / Л.С. Шевченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://int-konf.org/konf062013/360-doktor-ekonomichnih-naukprofesor-shevchenko-l-s-ntelektualizatsiya-osviti-suchasn-vikliki-dlya-ukrayini.html>.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2016 р.

* * *

Новини АПК

Аграрії впродовж 5 наступних років отримуватимуть підтримку в розмірі 1% від випуску своєї продукції

Прийняття Верховною Радою України норми підтримки в 1% від випуску продукції у сільському господарстві у наступні 5 років гарантуватиме стабільний розвиток для аграріїв. Про це сказав Міністр аграрної політики та продовольства України Тарас Кутувий, коментуючи ухвалення Верховною Радою України законопроекту «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України (щодо удосконалення складання та виконання бюджетів)».

«Верховна Рада підтримала новелу Мінагрополітики про системну підтримку сільського господарства. Відтепер аграрії отримуватимуть дотації у розмірі 1% від виробленої ними продукції протягом 5 років. Це справді історичне рішення, бо такої моделі в Україні досі не було. Уже в 2017 році підтримка становитиме 5,5 млрд гривень», – зазначив Міністр.

За рішення про держпідтримку аграрної галузі у розмірі 1% від випуску продукції в сільському господарстві на 5 років проголосувало 244 народних депутати. Очільник Мінагрополітики привітав аграріїв та подякував усім за довіру й можливість змінювати країну на краще.

«Правда в тому, що кожного року були програми підтримки, але ніколи вони не були гарантованими. І відповідно до цього не було якоїсь стабільності. Відтепер норма держпідтримки аграріїв в 1% від випуску продукції у сільському господарстві зафіксована на 5 років. Дякую всім, хто вірив і вірить у зміни. Працюємо далі», – сказав Тарас Кутувий.

Прес-служба Мінагрополітики України