

УДК 65.012.123: 636.085

Томілова Н.О., аспірантка

Національний університет біоресурсів та природокористування  
України

## **ОСНОВНИ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ КОРМОВИХ КУЛЬТУР**

Стаття присвячена дослідженню суті управлінського рішення, його видам та методам. Проаналізовано основні важливі моменти процесу прийняття управлінських рішень та запропоновано схему процесу прийняття ефективного управлінського рішення щодо виробництва продукції кормових культур. Обґрунтовано важливість використання контрольних документів для точного виконання поставлених завдань та вирішення відповідних рішень.

**Ключові слова:** управлінське рішення, неформальні (евристичні) методи, тактичні та стратегічні рішення.

Tomilova N.

## **KEY ASPECTS OF THE PROCESS OF DECISION MAKING PRODUCTION FORAGE CROPS**

This article is concerned with study to essence of the management decision, his (its) types and methods. The purpose of this publication is analysis of the main important moment's of process taking the management decisions and is offered scheme of process taking the management decisions of forage crop production. The importance of the use checking document for exact performance tasks and the decision of the concrete questions are motivated.

**Keywords:** management decision, informal methods, tactical and strategic decisions.

Томилова Н.О.

## **ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПРОДУКЦИИ КОРМОВЫХ КУЛЬТУР**

Статья посвящена исследованию сущности управленческого решения, его видам и методам. Проанализированы основные важные моменты процесса принятия управленческих решений и предложена схема процесса принятия эффективного управленческого решения по производству продукции кормовых культур. Обоснована важность использования контрольных документов для точного выполнения поставленных задач и решения соответствующих решений.

**Ключевые слова:** управленческое решение, неформальные (эвристические) методы, тактические и стратегические решения.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Протягом дня людина приймає безліч різних рішень: простих, більш складніших і таких, що вимагають ретельного обдумування. Здатність приймати правильні рішення є одним з найбільш важливих критеріїв, за якими характеризується кожен працівник підприємства.

Найбільша відповідальність покладена на керівника підприємства, адже від правильного вибору ним найкращого варіанту із запропонованих залежить кінцевий результат управлінської діяльності і ефективність використання ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Провідні вітчизняні та зарубіжні вчені та науковці неодноразово у своїх працях звертали увагу та намагалися розкрити природу управлінських рішень. Серед них, зокрема, такі: Вахрушина М.А., Голов С.Ф., Колпаков В.М., Бутинець Ф.Ф., Нападковська Л.В., Друри К. та ін.. Проте, на сьогодні немає однозначного трактування змісту управлінського рішення та не існує єдиної методики його прийняття. Тому вибір статті зумовлений необхідністю подальшого вивчення та дослідження даних питань.

**Цілі статті.** Проаналізувати існуючі визначення управлінського рішення та процес їх прийняття і дослідити можливість застосування цих та інших методик для прийняття управлінських рішень у кормовиробництві.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для реалізації цілей підприємства необхідно приймати і виконувати численну кількість рішень. Потреба у їхньому прийнятті залежить від багатьох факторів як зовнішніх, так і внутрішніх. Це, зокрема, можуть бути такі наступні фактори:

- зовнішні - постанова вищої інстанції, регулювання відносини з іншими підприємства тощо;

- внутрішні – узгодження інтересів між структурними підрозділами, врегулювання дисципліни в колективі, з'ясування відхилень від норм виробництва та ін.

Рішення є свого роду відповіддю на такі зовнішні та внутрішні фактори і спрямоване на вирішення багатьох питань та розв'язання проблем, щоб досягти бажаних результатів.

У різних джерелах по-різному трактується суть управлінського рішення. Аналіз цих джерел дає підстави згрупувати погляди вчених та виділити три позиції щодо трактування змісту поняття «управлінське рішення».

Першу позицію розділяють Вахрушина М.А.[1] та Голов С.Ф. [2], які вважають, що під управлінським рішенням слід розуміти цілеспрямований вибір із кількох альтернативних варіантів оптимального для досягнення обраної мети або розв'язання певної проблеми.

До другої позиції слід віднести думку Колпакова В.М. [3], який вважає управлінське рішення результатом системної діяльності і продуктом когнітивної, емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтезу психологічних процесів, що мають вихідний регулятивний напрям.

Третю позицію займають Бутинець Ф.Ф. та Шигун М.М. [4]. На думку вчених управлінським рішенням є сукупний результат творчого процесу та дій колективу для вирішення конкретної ситуації, що виникає під час функціонування підприємства.

Враховуючи практичний досвід підприємств агропромислового виробництва можна стверджувати, що саме таке твердження як запропонували Бутинець Ф.Ф. та Шигун М.М. вони і використовують. Так, дійсно, беручи до уваги думку кожного працівника, що була висловлена на спільних зборах колективу, керівник зможе прийняти правильне рішення.

На підставі проведеного дослідження вважаємо за потрібне запропонувати наступне визначення управлінського рішення. На нашу думку, під управлінським рішенням слід розуміти ціле направлену дію кожного працівника на конкретний об'єкт управління з метою досягнення спільної мети і бажаних результатів.

Враховуючи практичний досвід підприємств агропромислового виробництва та на підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що перш за все керівники таких підприємств приймають рішення щодо виробництва сільськогосподарської продукції та її реалізації. Оскільки, основною діяльністю підприємств

агропромислового виробництва є вирощування сільськогосподарських культур (що стосується безпосередньо рослинництва), то першочергова роль звичайно належить таким процесам як посів культур, їх обробіток і збір врожаю. На цих трьох етапах керівник приймає рішення щодо того, коли та які культури необхідно сіяти, яке насіння (власне чи покупне), яку використовувати техніку, як і коли обробляти посів, в які строки потрібно збирати урожай та інше.

Виходячи з цієї інформації, постає питання про вирішення другого завдання, тобто необхідно прийняти рішення щодо реалізації зібраного врожаю. В цьому випадку керівник підприємства, керуючись власними потребами і враховуючи ринкове ціноутворення, приймає рішення, яку частину врожаю він залишить на корм худобі, яку реалізує стороннім організаціям, а яка частина буде використовуватися для власних потреб (зокрема, це може бути натуральна оплата праці).

Враховуючи все це, вважаємо, що для підприємств агропромислового виробництва слід виділяти два види управлінських рішень, а саме це поточні (тактичні) та стратегічні рішення. Поточні рішення – це рішення, які стосуються безпосередньо виробництва продукції і пов'язані з вирішенням якихось короткотермінових питань, а стратегічні рішення – це рішення, які стосуються реалізації готової продукції, тобто планування дій на майбутнє.

Для прийняття будь-якого рішення, незалежно від виду чи класифікаційної ознаки, необхідно володіти вичерпною інформацією щодо об'єкта прийняття такого рішення. Відповідна інформація орієнтує керівника до правильного вибору оптимального рішення серед альтернативно запропонованих. Це, в свою чергу, сприятиме досягненню запланованої мети підприємства.

На практиці досить важливим є те, щоб інформація була максимально вичерпною і не громіздкою, а головною для правильного прийняття управлінського рішення. Тому, що досить часто зустрічаються випадки, коли велика кількість часу затрачається на виділення основних моментів у розгляді відповідної проблеми, коли з іншого боку цей час можна було б витратити безпосередньо на прийняття самого рішення.

Важливим моментом в інформаційному забезпеченні процесу прийняття управлінського рішення є правильно налагоджена система зв'язків між структурними підрозділами для оперативної передачі

інформації, а також необхідно визначити строки подання відповідної інформації, розробити відповідні документи та уточнити потрібні дані. Все це сприятиме швидкому прийнятті правильного управлінського рішення та допоможе зорієнтуватися у виборі методів щодо його прийняття.

Методи прийняття управлінських рішень відіграють досить важливу роль, оскільки максимально допомагають управлінському персоналу у цьому складному питанні.

Методів прийняття управлінських рішень є безліч і їх більша частина зустрічається у практичній діяльності підприємств агропромислового виробництва.

Однак, на нашу думку, на особливу увагу заслуговує такий метод прийняття управлінських рішень як дерево рішень і саме цей метод необхідно застосовувати у практиці підприємств агропромислового виробництва.

Метод «дерево рішень» дозволяє побудувати модель у вигляді конкретних послідовних кроків, які дозволять побачити, що в кінцевому випадку отримає підприємство внаслідок прийняття такого рішення. Керівники підприємств, використовуючи цей метод, мають змогу побачити, який із альтернативних варіантів рішень є найбільш оптимальним і переважаючим.

Однак, який би метод прийняття управлінського рішення не обрало підприємство, необхідно враховувати такий важливим фактор як ризик, адже рішення приймаються в різних обставинах і майже завжди вони є ризикованими.

Прийняття управлінських рішень можна розглядати як процес, що складається з декількох послідовних стадій (етапів) стосовно планування, контролю та регулювання господарської діяльності. При цьому необхідно враховувати всю складність та професійну необхідність у правильному прийнятті оптимальних управлінських рішень. Тому, необхідно з'ясувати ряд важливих моментів, зокрема це повинні бути питання, пов'язані із зниженням собівартості продукції, підвищенням її конкурентоспроможності, вивчення ринків збуту продукції, скорочення витрат на одиницю, підвищення якості тощо.

Що стосується прийняття управлінських рішень виробництва продукції кормових культур, то в цілому варто зазначити, що на практиці процедура прийняття рішень ідентична теоретичній і в

основному керівники приймають рішення щодо виробництва продукції та її реалізації (як вже зазначалося раніше). Однак, така процедура прийняття управлінських рішень вимагає уточнення.

На нашу думку, процес прийняття управлінських рішень може бути поділений на сім блоків. Перші чотири блоки, зокрема це аналіз існуючої ситуації, формування проблем, розгляд запропонованих альтернативних дій та узгодження наступних дій, можна визначити як процес планування. Так, дійсно, саме на цих етапах проходить обговорення всіх питань, що призвели до виникнення тієї чи іншої проблеми, формуються можливі варіанти виходу з цієї ситуації, тобто вирішуються всі питання до стадії реалізації прийнятих рішень.

Наступний блок, тобто реалізація прийнятого рішення, можна визначити як процес виконання. На даному етапі здійснюється безпосередньо виконання прийнятого рішення.

Наступні два блоки, тобто контроль за виконанням рішень та оцінка результатів, складають процес контролю. Так, дійсно саме на підставі одержаних результатів від прийнятого рішення можна судити про ефективність та правильність його прийняття. Процес контролю передбачає порівняння тих результатів, які вдалося досягти внаслідок прийняття такого рішення із запланованими, встановити різницю між ними та з'ясувати причини.

Таким чином, можна сказати, що процес прийняття управлінських рішень є дуже важливим для кожного підприємства і є необхідним елементом системи управління.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З усього вище зазначеного можна зробити висновок, що рішення відіграє надзвичайно важливу роль. По-перше, науково обгрунтоване управлінське рішення і своєчасно прийняте стимулює виробництво. По-друге, від якості прийнятих рішень залежить ефективність функціонування підприємства в цілому і кожного структурного підрозділу зокрема. А по-третє, від результату відповідного прийнятого рішення в деякій мірі залежить майбутній прибуток чи збиток підприємства.

Таким чином, вся діяльність підприємства функціонує на підставі відповідно прийнятих рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: учеб. Для студентов вузов, обучающихся по эконом. Специальностям / М.А. Вахрушина. – 6-е изд., испр. – Москва: Омега-Л, 2007. – 570 с.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. -2-ге вид. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
3. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. И доп. – К.: МАУП, 2004.- 504 с.
4. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит». / За ред. д.ек.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.ек.н., доц. М.М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.