



Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z. Gzhytskyj

doi:10.15421/nvlvet6901

ISSN 2413–5550 print
ISSN 2518–1327 online

<http://nvlvet.com.ua/>

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКТІВ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ECONOMIC EFFICIENCY OF PRODUCTION AND AGRICULTURAL PRODUCTS ALTERATION

УДК 338.108.007.2

Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація

Б.Б. Батюк, І.В. Вороний
b_batyk@mail.ru

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, вул. Пекарська, 50, м. Львів, 79010, Україна

В статті висвітлено поняття «управлінське рішення», визначено етапи прийняття і реалізації управлінського рішення. Уточнено поняття «управлінське рішення» та здійснено доповнення класифікації управлінських рішень в менеджменті за різними ознаками «за знаходженням об'єкта управління людини по відношенню до підприємства», «за сприйняттям працівників», «за ступенем значущості працівника для організації» та «за впливом на розвиток індивідуального управлінського потенціалу працівників», використання яких дозволить приймати більш обгрунтовані рішення з більш прогнозованими наслідками.

Подано основні поняття «рішення» у повсякденному житті, які трактуються: процес вибору, акт вибору, результат вибору. Поняття «процес» подано поетапно, при цьому етап безпосереднього ухвалення рішення можна ототожити з актом вибору, а фіксоване в письмовій або усній формі рішення є результатом вибору.

Розглянуто класифікацію управлінських рішень й урізноманітнено класифікацію управлінських рішень, кожна з яких призначена для відокремлення таких ознак, як джерело, ступінь дії на об'єкт, зміст, управлінська ознака, проблемна ситуація, стиль прийняття рішення, методи прийняття рішення. Визначено аспекти прийняття оптимальних та ефективних управлінських рішень в умовах підприємства.

Ключові слова: теорія, управління, прийняття, рішення, поняття, менеджмент, підприємство, класифікація, колектив, ефективність, діяльність.

Теория принятия управленческих решений в менеджменте предприятия и их классификация

Б.Б. Батюк, И.В. Вороний
b_batyk@mail.ru

Львовский национальный университет ветеринарной медицины и биотехнологий имени С.З. Гжицкого, ул. Пекарская, 50, г. Львов, 79010, Украина

Citation:

Batyuk, B., Voronuj, I. (2016). Theory management decisions in enterprise management and classification. *Scientific Messenger LNUVMBT named after S.Z. Gzhytskyj*, 18, 2(69), 3–8.

В статье освещены понятие «управленческое решение», определены этапы принятия и реализации управленческих решений. Уточнение понятий «управленческое решение» и осуществлен дополнение классификации управленческих решений в менеджменте по различным признакам «за находением объекта управления – человека – по отношению к предприятию», «по восприятию работников», «по степени значимости работника для организации» и «по влиянию на развитие индивидуального управленческого потенциала работников», использование которых позволит принимать более обоснованные решения по более прогнозируемым последствиям.

Представлены основные понятия «решение» в повседневной жизни, которые трактуются: процесс выбора, акт выбора, результат выбора. Понятие «процесс» подано поэтапно, при этом этап непосредственного принятия решения можно отождествить с актом выбора, а фиксированное в письменной или устной форме решение является результатом выбора.

Рассмотрена классификация управленческих решений и уризоманитнено классификацию управленческих решений, каждая из которых предназначена для отделения таких признаков, как источник, степень воздействия на объект, содержание, управленческая признак, проблемная ситуация, стиль принятия решения, методы принятия решения. Определены аспекты принятия оптимальных и эффективных управленческих решений в условиях предприятия.

Ключевые слова: теория, управление, принятие, решение, понятие, менеджмент, предприятие, классификация, коллектив, эффективность, деятельность.

Theory management decisions in enterprise management and classification

B. Batyuk, I. Voronuj
b_batyuk@mail.ru

*Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z. Gzhytskyi,
Pekarska Str., 50, Lviv, 79010, Ukraine*

In the article the term «administrative decision», the stages adoption and implementation of management decisions. Clarified the concepts of «administrative decision» and made additions classification of administrative decisions in management on various grounds «for finding the control object – man – to the enterprise», «the perception of workers», «the degree of importance of the employee to the organization» and for «influence on the development of managerial capacity of individual employees», the use of which will make more informed decisions more predictable outcomes.

Determined that the decision a response to internal and external influences, which are aimed at solving problems and approaching the maximum desired goal. Implementation of the goals of the company is ensured through the adoption and implementation of many decisions.

One of them presented the basic concepts of a «decision» in everyday life, are treated: the selection process, the act of choice, the election results. The term «process» is presented in stages, with stage immediate decision can be identified with an act of choice, and fixed in writing or orally decision is the result of choice.

The authors stressed that the management decision as a result of creative action manager, aimed at achieving the objectives of the enterprise or solve the problem; based on knowledge of the objective laws of operation of the control system and analyze information about its functioning; determine the program of the team to address effectively the problem that there is; provides a selection of the best alternatives to certain criteria.

We consider the classification of administrative decisions and diversified classification management solutions, each designed to separate characteristics such as source, the degree of influence on the object, content management feature problematic situation, cycle of decision making, methods of decision making. Certain aspects of optimal and effective management decisions in a company.

The prospect of further research is to develop systems management decisions in the management of a particular company considering its specificity.

Key words: theory, management, decision, decision, concept, management, business, classification, team effectiveness, activity.

Вступ

Важливість процесу прийняття рішень була усвідомлена людством одночасно з початком його колективної діяльності, відповідно рішення стали найбільш складним видом людської діяльності. Поряд з цим прийняття ефективних рішень – одне з найбільш важливих умов ефективного існування людини, а також розвитку підприємства.

Рішення відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей підприємства забезпечується шляхом прийняття і виконання багатьох рішень.

Матеріал і методи досліджень

Сучасна наука управління базується на дослідженнях таких теоретиків наукового менеджменту, як

Г. Форд, Е. Мейо, М. Фолет, А. Файоль, М. Вебер та інших західноєвропейських вчених, які розробили та апробували в практичній діяльності основні підходи до здійснення менеджменту в усіх сферах людського буття (Asmus, 2006). Творчий доробок цих основоположників менеджменту мав величезний вплив на вітчизняних вчених радянського періоду (П.М. Керженцев, Ю.А. Тихомиров, В.С. Основін, Г.І. Петров Г.Х. Попов, О.Є. Луньов та ін.).

Їх послідовники О.А. Біттер, Ю.А. Дайновський, М.Л. Данилович, О.Л. Єршова, Т.С. Клебанова, Ю.Д. Костін, Л.В. Лазоренко, Т.І. Лепейко, Р.М. Лепи, Т.М. Ліхтер, О.В. Макарюка, Н.С. Орленко, Ю.Ю. Піщенко, Н.В. Піскунової, В.С. Пономаренко, В.М. Приймак, Т.В. Смачило, О.О. Солодової, Г.В. Теплінського, К.В. Ущиповський, Н.Г. Чумаченко, Ф.І. Хміль та ін. В їх працях розвивається понятійний апарат теорії прийняття управлінських рішень, розроблюються методики й моделі прийняття рішень в різних

сферах управління підприємством, зокрема: інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, управління конкурентоспроможністю підприємства та ін.

У літературі пов'язаній з теорією управління можна знайти різне трактування поняття «управлінське рішення»: його визначають або як соціальний акт, або як частину управлінського процесу, або як засіб впливу управлінської системи на ту, якою управляють. Отже, однозначного поняття управлінського рішення ще не сформульовано, тому актуальним є дослідження сутності й специфіки прийняття рішень у менеджменті підприємства та їх класифікації, що і є метою даної статті.

Результати та їх обговорення

Вибір у більшості випадків здійснюється не випадково, а на підставі певного аналізу з урахуванням певних вимог. Поняття «рішення» у повсякденному житті може трактуватися як процес вибору, як акт вибору, а також як результат вибору. Поняття «процес» має на увазі, що рішення може здійснюватися

поетапно, при цьому етап безпосереднього ухвалення рішення можна ототожнити з актом вибору, а фіксоване в письмовій або усній формі рішення є результатом вибору.

Окремі автори поняття «рішення» розглядається неоднозначно, а саме як процес, як акт вибору і як результат вибору. Рішення як процес передбачає часовий інтервал, протягом якого воно розробляється, приймається і реалізується. Рішення як акт вибору включає етап прийняття рішень зотриманням особливих правил. Рішення як результат вибору – це вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, суміжних цілей і мотивів поведінки людини, яка приймає рішення (Ватюк, 2014).

Зустрічаються два визначення теорії прийняття рішень: розширене і вузьке. У розширеному визначенні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. У вузькому визначенні прийняття рішень розуміється як вибір найкращого з безлічі альтернативних варіантів.

Таблиця 1

Основні поняття та визначення «управлінське рішення»

Автор	Основна частина визначення	Додаткова частина визначення (пояснення до нього)
Карданської Н.Л. (Kardanskaja, 1999)	соціальний акт	який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятної у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування шляхів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів управління, що спрямована на досягнення вказаної мети
Хміля Ф.І. (Xmil', 2013)	результат	творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи
Дегтяра А. (Dyegtyar, 2012)	результат	розумової діяльності людини, що приводить до будь-якого висновку або до необхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація
Приймак В.М. (Prjmak, 2008)	результат аналізу	прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів для досягнення конкретної цілі управління
Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. (Ponomarenko et al., 2005)	процес вибору	суб'єктом прийняття рішення (ОПР, індивідуальним чи груповим) на основі формалізації проблемної ситуації, акту складання сукупності альтернатив та критеріїв оцінки їх ефективного вирішення і визначення впливових факторів його реалізації й оцінку реалізації з застосуванням методів контролю виконання й оцінки наслідків
Фатхутдинов Р.А. (Fathutdinov, 2002)	результат аналізу	прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту
Юдин Д.Б. (Judin, 1989)	творчий акт	суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан
Піскунова Н.В. (Piskunova, 2003)	вибір способів і засобів	зроблений суб'єктом управління для приведення об'єкта управління до нормативних параметрів його функціонування або для подолання проблемної ситуації на об'єкті управління відповідно до поставленої мети й встановлених обмежень
Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. (Mochernyj et al., 2006)	вибір	однієї оптимальної або декількох найвірогідніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення поставленої мети. Такий вибір здійснюється переважно з врахуванням наявних ресурсів, певної сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів
Ущаровський К.В., Костін Ю.Д. (Ushharovs'kyj, and Kostin, 2016)	результат	творчої дії ОПР (індивідуальної чи групової особи), який визначає програму діяльності колектива по ефективному вирішенню проблеми, що назріла, шляхом вибору з альтернативних варіантів найліпшого за певними критеріями, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналіза інформації про її стан

Класифікація управлінських рішень в менеджменті

Ознака	Види управлінських рішень
I. Рівень прийняття	1. Вищий директор або заступник директора з кадрів. 2. Середній менеджери з кадрів, нач. цехів та відділів. 3. Нижчий бригадири, майстри.
II. За методами прийняття рішень	1. Інтуїтивні (засновані на інтуїції та практичному досвіді менеджера). 2. Формальні (засновані на результатах формальної діагностики об'єкта людини або групи людей). Наприклад, атестація персоналу.
III. За функціональною спрямованістю	1. Рішення з формування складу персоналу. 2. Рішення з використання персоналу. 3. Рішення з навчання та розвитку персоналу. 4. Рішення з регулювання зайнятості.
IV. За кількістю осіб, які приймають рішення	1. Індивідуальні (приймаються однією особою). 2. Колективні (приймаються колективом осіб).
V. За часовим горизонтом	1. Поточні (тактичні) які приймають майже кожен день (про преміювання, заохочення, догани тощо). 2. Перспективні (стратегічні) наслідки яких є значними і впливають на діяльність підприємства в перспективному періоді (прийняття на роботу, переміщення на іншу посаду або звільнення з посади).
VI. За ступенем складності	1. Прості (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі достатньо інформації) – наприклад, про преміювання працівника за виконання певного завдання. 2. Складні (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі недостатньо інформації) – наприклад, про прийом на роботу певних працівників.
VII. За повноваженнями та відповідальністю	1. Рішення, які приймаються службою підприємства. 2. Рішення, які приймаються лінійними менеджерами. 3. Рішення, які приймаються всіма працівниками.
VIII. За виробничою спрямованістю	1. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту А. 2. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту Б. 3. Та ін.
IX. За способом доведення до реалізації	1. Письмові (у вигляді наказів, розпоряджень тощо). 2. Усні.
X. За тривалістю процесу розробки та ухвалення рішень	1. Швидкоплинні. 2. Довготривалі.
XI. За ступенем прогнозованості (визначеності) результатів	1. Прогнозовані (менш ризиковані). 2. Важко прогнозовані (ризиковані) наприклад, прийняття на роботу, призначення на іншу посаду.
XII. За способом впливу на об'єкт	1. Прямі директивні (шляхом наказів, розпоряджень тощо). 2. Опосередковані (шляхом створення відповідного клімату в колективі).
XIII. За наявністю ресурсів для реалізації рішень	1. Рішення, які можна реалізувати. 2. Рішення, для реалізації яких недостатньо ресурсів.
XIV. За довірливими відносинами з працівниками	1. Рішення щодо постійних працівників. 2. Рішення щодо тимчасових працівників.
XV. За знаходженням об'єкта управління людини по відношенню до підприємства	1. Зовнішні (рішення про прийняття на роботу). 2. Внутрішні (всі інші рішення – рішення про перестановку кадрів, стимулювання, звільнення тощо).
XVI. За сприйняттям працівників	1. Позитивні (преміювання, подяка тощо). 2. Негативні (примусові відпустки за власний рахунок, догани, фаворитизм, взагалі несправедливі рішення).
XVII. За ступенем значущості працівника для організації	1. Рішення щодо найважливіших, найцінніших працівників – розумової, творчої праці (керівники, професіонали, та працівники інших категорій, зайняті в творчих проектах, інноваційною діяльністю) наприклад, гнучка система оплати праці, гнучкий графік роботи тощо. 2. Рішення щодо звичайних працівників.
XVIII. За впливом на розвиток індивідуального потенціалу працівників	Рішення, які спрямовані на розвиток індивідуального кадрового потенціалу працівників (навчання, стимулювання ініціативи, заохочення за якісну працю тощо). Рішення, які не сприяють розвитку індивідуального кадрового потенціалу працівників (зниження фінансування навчальних програм, будь-які несправедливі рішення тощо).

*Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 3, 8, 9]

Багато авторів не погоджуються з вузьким визначенням, вважаючи, що прийняття рішень не може обмежуватися лише вибором найкращого рішення. У теорію прийняття рішень має сенс включати також і їх виконання, контроль і аналіз результатів дій, що послідували за прийнятим рішенням. Невід'ємною

частиною теорії прийняття управлінських рішень є і генерування альтернативних варіантів рішень. Таким чином, можна зробити висновок про те, що всі сформовані в середині ХХ ст. управлінські науки в значній мірі переплетені, взаємопов'язані та їх конкретну

назву визначає перш за все той аспект управлінського процесу, на який зроблений основний акцент.

Іноді можна почути думку, що практика прийняття рішень існує сама по собі, а теорія – сама по собі. Це одне з основних помилок керівника, що діє за принципом «я все знаю сам», не кажучи вже про те, що в науці обґрунтованість теоретичних висновків та цінність практичних рекомендацій по вирішенню тієї чи іншої локальної проблеми безпосередньо залежать від правильного розуміння явищ і процесів, які відносно даної проблеми є більш загальними, від методології підхода до її вирішення, світоглядних і загальнонаукових основ. Відповідно з методичними положеннями необхідно розкрити значення поняття «управлінське рішення» та його роль і місце в управлінні підприємством.

Теорія і практика управління повина базуватися на правильному і єдиному розумінні вживаних термінів, зокрема ще Р. Декарт писав: «Уточнюйте значення слів, і ви позбавите людство половини помилок» (Asmus, 2006).

З урахуванням того, що саме визначення управління трактується по-різному, необхідно визначити зміст поняття «управлінське рішення» див. табл. 1.

Управлінське рішення це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи треба здійснити в даній фактичній виробничій ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату.

У процесі розробки та прийняття управлінських рішень слід ураховувати також необхідність дотримання загальних принципів управління. Найважливіші з них такі: оптимальний розподіл функціональних обов'язків працівників апарату управління; раціональне делегування повноважень і відповідальності; єдиноначальність та колегіальність управління; конкретність та індивідуальність відповідальності; оперативність керівництва; ефективність управління; науковий характер управління.

Вважаємо, що управлінське рішення як результат творчої дії менеджера, який:

- спрямований на досягнення цілей підприємства або вирішення конкретної проблеми;
- оснований на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізі інформації про її функціонування;
- визначає програму діяльності колективу по ефективному вирішенню проблеми, що назріла;
- передбачає вибір з альтернативних варіантів найкращого за певними критеріями.

Тобто, неодмінними ознаками управлінського рішення, які повинні бути присутні у його визначенні, є, по-перше, мета; по-друге, джерела інформації; по-третє, визначення програми діяльності по вирішенню проблеми; по-четверте, вибір з альтернативних варіантів найкращого за певними критеріями (Ushharovs'kyj and Kostin, 2016).

Тому, пропонується визначення управлінського рішення: це результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів, які спрямовані на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності.

Управлінські рішення є важливим процесом діяльності менеджера, що приймає рішення, оскільки тільки менеджер може забезпечити взаємодію всіх функцій та елементів управління в сучасних умовах.

Розглядаючи класифікацію управлінських рішень, існує велика кількість різноманітних критеріїв, які можуть бути покладені в основу класифікації рішень. Разом з тим вони загалом не дають вичерпного поняття про їх класифікацію. В той же час та чи інша класифікація не може бути визнана неправильною, оскільки кожен дослідник чи фахівець класифікує рішення за тими ознаками, які здаються йому найбільш важливими.

Сьогодні різними авторами використовуються й різноманітні класифікації управлінських рішень, кожна з яких призначена для відокремлення таких ознак, як джерело, ступінь дії на об'єкт, зміст, управлінська ознака, проблемна ситуація, стиль прийняття рішення, методи прийняття рішення. Досить повні класифікації управлінських рішень наведені в (Ponomarenko et al., 2005).

Класифікуємо управлінські рішення в менеджменті див. табл. 2.

Висновки

Отже, висвітлено поняття «управлінське рішення», визначено етапи прийняття і реалізації управлінського рішення. Управлінське рішення в менеджменті є результатом аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із багатьох варіантів, а також розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської діяльності, а його прийняттям це процес, що спрямований на досягнення конкретної мети в управлінській діяльності. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва. Наведена класифікація управлінських рішень дає можливість охарактеризувати будь-яке рішення за вісімнадцятьма ознаками, численність яких може змінюватись залежно від соціально-економічних та психологічних факторів.

Наведені поняття «управлінське рішення» та «управлінське рішення в менеджменті» та доповнення класифікації управлінських рішень в менеджменті «за знаходженням об'єкта управління людини по відношенню до підприємства», «за сприйняттям працівників», «за ступенем значущості працівника для організації» та «за впливом на розвиток управлінського персоналу», використання яких дозволить приймати більш обґрунтовані рішення з більш прогнозованими наслідками.

Перспективою подальших досліджень є формування системи прийняття управлінських рішень в менеджменті конкретного підприємства з урахуванням його специфіки.

Бібліографічні посилання

- Asmus, V.F. (2006). Dekart: Klassika filosofskoj mysli. M.: Vysshaja shkola (in Russian).
- Batjuk, B.B. (2014). Pidvyshhennja efektyvnosti upravlins'kyh rishen' v agrarnomu sektori nacional'noi' ekonomiky: teorija, metodologija, praktyka: [Monografija]. L'viv (in Ukrainian).

- Dyegtyar, A. (2012). Sy`stemny`j pidxid do pry`jnyattya derzhavno–upravlins`ky`x rishen`. Visn. Nacz. un–tu vnutr. sprav. 20, 192–196 (in Ukrainian).
- Kardanskaja, N.L. (1999). Prinjatje upravlencheskogo reshenija [tekst]. M. : Juniti (in Russian).
- Mochernyj, S.V., Larina, Ja.S., Ustenko, O.A., Jurij, S.I. (2006). Ekonomichnyj encyklopedychnyj slovnyk U 2 t. T.2.L'viv: Svit (in Ukrainian).
- Pryjmak, V.M. (2008). Pryjnattja upravlins'kyh rishen' [tekst]: Navchal'nyj posibnyk. K.: Attika (in Ukrainian).
- Piskunova, N.V. (2003). Organizacijno–ekonomichnyj mehanizm formuvannja kompleksu upravlins'kyh rishen' shhodo rozvytku vugledobuvnyh pidpryjemstv [tekst]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk. Donec'k: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrai'ny (in Ukrainian).
- Ponomarenko, V.S., Minuhin, S.V., Besedovs'kyj, O.M. (2005). Mehanizm pryjnattja upravlins'kyh rishen' na pidpryjemstvi [tekst]: nauk. vydannja. H.: HNEU (in Ukrainian).
- Ushhapovs'kyj, K.V., Kostin, Ju.D. (2016). Sutnist' pryjnattja rishen' u kadrovomu menedzhmenti pidpryjemstva ta i'h klasyfikacija. Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. 5(4), 214–220 (in Ukrainian).
- Fajol', A., Tejlor, F., Ford, G., Jemerson, G. i dr. (1993). Iz istorii razvitija menedzhmenta. M.: Finansy i statistika (in Russian).
- Fathutdinov, R.A. (2002). Konkurentosposobnost' organizacii v uslovijah krizisa: jekonomika, marketing, menedzhment [tekst]. M.: IKC «Marketing» (in Russian).
- Xmil', F.I. (2013). Menedzhment. K.: Akademvy`dav (in Ukrainian).
- Judin, D.B. (1989). Vychislitel'nye sistemy teorii prinjatija reshenij. M.: Nauka (in Russian).

Стаття надійшла до редакції 26.09.2016