

УДК 631.115

Зміст управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів у сільськогосподарському підприємстві

Помаз О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії

Помаз Ю.В.

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Полтавської державної аграрної академії

Харитоненко І.О.

магістрант кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії

У статті визначено особливості прийняття управлінських рішень в сільськогосподарському підприємстві. Наведено алгоритм прийняття управлінських рішень. Досліджено технологічні параметри, за якими приймаються рішення. Проаналізовано програмне забезпечення підприємства для полегшення прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: рішення, прийняття рішень, технологічні параметри, програмне забезпечення, управління.

Помаз А.М., Помаз Ю.В., Харитоненко І.А. СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье определены особенности принятия управленческих решений в сельскохозяйственном предприятии. Приведен алгоритм принятия управленческих решений. Исследованы технологические параметры, по которым принимаются решения. Проанализировано программное обеспечение предприятия для облегчения принятия управленческих решений.

Ключевые слова: решение, принятия решений, технологические параметры, программное обеспечение, управленцы.

Pomaz O.M., Pomaz J.V., Kharitonenko I.O. CONTENT OF ADMINISTRATIVE SOLUTIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF TECHNOLOGICAL PROCESSES IN AGRICULTURAL ENTERPRISE

The article defines the peculiarities of making managerial decisions in an agricultural enterprise. An algorithm for making managerial decisions is presented. The technological parameters under which decisions are made are investigated. The enterprise software has been analyzed to facilitate management decisions.

Keywords: decision making, decision making, technological parameters, software, managers.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Рішення, що виробляються у сфері управління, виступають основою соціально-економічних, моральних, культурних і соціально-психологічних відносин суспільства. Посилення впливу зовнішнього середовища, стохастичності ринкової кон'юнктури, загострення соціально-економічних проблем і специфіка сільськогосподарського виробництва визначають складність функціонування підприємств АПК. Опрацювання, прийняття й реалізація адекватних ресурсоекономічних управлінських рішень з акумулюванням знань і досвіду широкого спектру проблем господарської практики стимулюють прогресивні зміни

в діяльності суб'єктів господарювання, є важливою передумовою в системі заходів підвищення ефективності аграрної галузі [6, с. 7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні проблеми управлінської діяльності та рішень у сфері менеджменту розглянуті в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, а саме в роботах М.Х. Месхона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, П. Хейне, М. Амстронга, Д. Майерса, Л.Е. Орбан-Лембрик. Специфіці управлінських рішень у підприємствах АПК, шляхів підвищення їх ефективності присвячені праці Л.В. Балабанова, О.В. Сардак, Я.Л. Бедрій, В.М. Боярської, Н.В. Гриневич, Т.І. Бортник,

О.Г. Мачушенко, І.А. Маркіної, О.Ю. Єрмакова, Й.С. Завадського, А.О. Кондратюка та інших вчених.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні здобутки досліджень у сфері прийняття управлінських рішень, в сільськогосподарських підприємствах відсутній чіткий підхід до дослідження проблем покращення ефективності реалізації управлінських рішень. Доцільно поглибити розробку теоретичних і методологічних проблем з тематики прийняття управлінських рішень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у визначенні змісту управлінських рішень під час здійснення технологічних процесів у сільськогосподарському підприємстві. Для досягнення цієї мети необхідно розв'язати такі завдання:

- визначити особливості прийняття управлінських рішень в сільськогосподарському підприємстві;
- розробити алгоритм прийняття рішень;
- проаналізувати технологічні параметри, за якими приймаються рішення;
- дослідити програмне забезпечення підприємства для полегшення прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прийняття рішень є найважливішою функцією управління, що становить основу управлінського процесу. Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Основна мета управлінського рішення полягає у забезпеченні координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації [7, с. 3].

В сучасних умовах вітчизняні сільськогосподарські підприємства мають націлювати свою діяльність на постійний перманентний розвиток, використовуючи найновіші здобутки в царині стратегічного управління.

Л.А. Євчук зазначає, що епоха інтуїтивного, ситуаційного, спонтанного управління скінчилася, і пропонує концепцію забезпечення стійких позицій конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження сучасного механізму стратегічного менеджменту як організаційного джерела розвитку підприємства [2, с. 7].

У поняття «алгоритм прийняття рішення» у СТОВ «Славутич» Миргородського району Полтавської області входять такі елементи:

- для чого робити (реалізація ідеї, рішення проблеми);
- що саме (кількість і якість об'єктів);
- з якими витратами (ресурси);
- за якою технологією;
- кому (виконавці);
- терміни (точний час реалізації рішення);
- для кого (споживач кінцевого результату рішення);
- кому (місце, ринок, на якому буде реалізовано рішення);
- що це дасть (економічний, соціальний, екологічний, технічний ефект) (рис. 1).

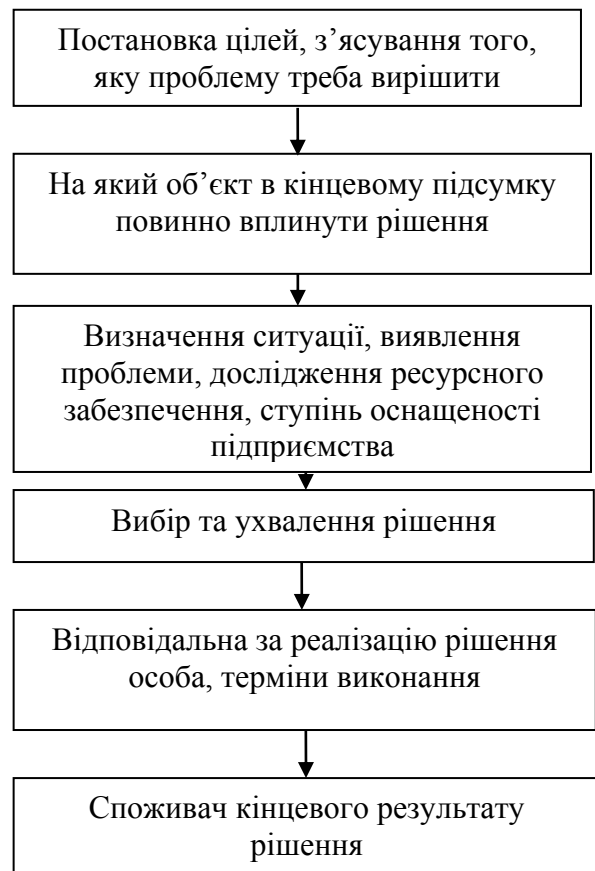


Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінських рішень у СТОВ «Славутич», 2012–2016 рр.

На виході системи розробки управлінського рішення в СТОВ «Славутич» будь-які рішення фіксуються на інформаційному носії. Управлінська праця – це переважно розумова праця. Керівник кожного дня приймає десятки управлінських рішень.

Не кожне управлінське рішення дає очікувані результати. Це відбувається через помилки, допущені у процесі підготовки рішень (поспішність, зумовлена дефіцитом часу; неправильне витлумачення фактів; розгляд лише позитивних варіантів тощо), а

також ігнорування особливостей взаємодії працівників [5, с. 347].

Технологічні параметри, за якими приймаються рішення в СТОВ «Славутич» Миргородського району Полтавської області, наведено в табл. 1.

Прийняття управлінських рішень є основним напрямом діяльності керівника і потребує не лише професійної компетентності у вирішенні завдань організації, але й системного сприйняття та інтерпретації інформації, структурування проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Сьогодення вимагає прийняття нових і нестандартних рішень, що ускладнює роботу керівника, який повинен не тільки сам адаптуватися до неминучих змін, але й переконати колектив у їх необхідності. Кожний вид управлінського рішення має свої сильні та слабкі сторони, тому перед управлінцем постає кілька завдань:

1) намагатися прийняти оптимальне управлінське рішення, тобто найкраще, найефективніше за цих умов, спираючись на власні ділові якості, здібності творчого мислення, інтуїтивне врахування всіх виробничих обставин;

2) вміло поєднувати ті чи інші методи менеджменту, щоб їх комбінація максимально спонукала підлеглих виконувати поставлене завдання;

3) мобілізувати певні індивідуальні та організаційні ресурси на виконання рішення [5, с. 350].

Зміст управлінських рішень та ухвалених стимулюючих рішень під час оперативного управління в СТОВ «Славутич» наведено в табл. 2.

Уміння керівника підприємства правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначити його здатності виконувати економічні функції є комплексним критерієм його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить спрямовуючим та організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці. Отже, директор підприємства приділяє значну увагу розробленню управлінських рішень. Під час формування стратегії підтримки, розвитку чи перебудови діяльності сільськогосподарського підприємства головна увага має приділятися кадровій складовій потенціалу підприємства [4].

Істотна особливість управлінської праці в аграрному виробництві також полягає в тому, що вона пов'язана з перетворенням інформації як специфічного предмета праці. Ефективна система – це система, яка дає інформацію такої кількості та якості, що необхідно для цілей управління за найменших можливих витрат [8, с. 59]. Вартість експлуатації інформаційної системи забезпечення СТОВ «Славутич» значно перевершує витрати на оплату праці фахівців і вартість обладнання обробки даних. До складу витрат входить

Таблиця 1

Технологічні параметри, за якими приймаються рішення у СТОВ «Славутич», 2012–2016 рр.

Керівники	Основні параметри
Головний агроном	Прийняття рішення стосовно терміну сівби, обробітку полів, їх стану, глибини оранки, якості насіння, загущеності посівів, концентрації розчинів з урахуванням погодних умов. Визначення виконання затвердженого засновниками плану сільськогосподарських робіт у рослинництві.
Головний зоотехнік	Рішення по технологічних параметрах, таких як розпорядок дня ферми, режим годівлі тварин, виконання раціону годівлі, якості кормів, умови утримання тварин, відмітки продуктивних показників ферм (контрольне доїння, зважування, бонітування), стан тварин (вгодованість, продуктивність), кормові раціони. Визначення виконання затвердженого засновниками плану сільськогосподарських робіт в тваринництві.
Ветеринарний лікар	Прийняття рішення стосовно контролю ветеринарних заходів, таких як щеплення, вакцини та профілактика захворювань.
Головний бухгалтер	Прийняття рішення стосовно контролю над документообігом (накладні, доручення, довідки тощо). Контроль над фінансовими потоками (ліміти затрат, оборотні засоби, баланс тощо).
Головний економіст	Прийняття рішення стосовно економічних показників підприємства. Економічне обґрунтування додаткових затрат, бізнес-планів, робота з радою засновників.
Начальник відділу механізації	Прийняття рішення стосовно наявності техніки та її технічного стану.

Таблиця 2

Зміст управлінських рішень під час порушення і раціоналізації технологічних процесів в СТОВ «Славутич», 2016 р.

Передумови управлінської ситуації	Наслідки ситуації	Винуватець	Ухвалене рішення	Особа, що ухвалює рішення
Порушення експлуатації трактора	Поломка трактора	Тракторист	Догана	Начальник відділу механізації
Порушення технології вирощування ячменю ярого	Невчасне обприскування гербіцидами	Агроном	Позбавлення премії на 100%	Головний агроном
Пропозиції щодо застосування ресурсозберігаючої технології вирощування сої	Зменшення витрат на вирощування на 7%	Агроном	Скасування позбавлення премії	Головний агроном
Помилки в нарахуванні зарплати	Збільшення витрат часу роботи планово-економічного відділу	Економіст по заробітній платі	Догана	Головний економіст
Запізнення на роботу на 15 хв.	Скупчення автомобілів біля складу	Охоронець	Зауваження	Начальник господарської частини

Таблиця 3

Програмне забезпечення СТОВ «Славутич» для полегшення прийняття управлінських рішень, 2012–2016 рр.

Категорія	Мета	Наявний примірник
Текстовий процесор	Вводить, запам'ятовує, редагує, переставляє, формує.	Word Master
Широкі електронні таблиці	Дають змогу користувачу розробляти великі фінансові робочі відомості, розглядати питання типу «що, якщо».	Excel
Управління базою даних	Містить списки найменувань, рахунків, предметів зберігання тощо, сортує в будь-якій послідовності наявну інформацію	Microsoft Access
Складання графіків	Представляє цифрову інформацію у вигляді лінійних графіків, секторних діаграм і спеціальних графіків.	Masterplot
Бухгалтерський облік	За допомогою електроніки веде фінансовий облік, наприклад, рахунків дебіторів, амортизації, податків, заробітної плати.	Leader, 1С
Управління запасами	Простежує рівні запасів, їх розміщення, витрати, обсяг продажів, доходи, окупність і резерви.	Manager
Комунікації	Передає і приймає інформацію з інших комп'ютерів, комерційних баз даних та електронної пошти.	Data Link
Управління проектами	Розробляє календарні плани, координує ресурси і контролює програми.	Estimacs

час, витрачений на проектування системи, її установку, навчання персоналу, а також час і витрати, пов'язані з пошуком, накопиченням і обробкою інформації. Отже, добре проек-

тована інформаційна система забезпечення вибірково забезпечує керівника інформацією лише того типу, яка необхідна для його діяльності [1] (табл. 3).

Керівні працівники не можуть передбачати, яка саме інформація їм може знадобитися. Зміни банківського відсотка, оголошення конкурентів про випуск нової продукції можуть примусити керівника розшукувати відповідні дані і збирати досить малими частками необхідну йому для прийняття рішення інформацію.

Таким чином, прискорення науково-технічного прогресу висуває все більш високі вимоги до інформаційного забезпечення управлінців. Ефективність цього виду діяльності, що ставить своєю метою підготовку й обґрунтування управлінських рішень, багато в чому зумовлює ефективність управління загалом.

Почавши з довідково-інформаційної роботи в 2012 р., підрозділи інформування керівних працівників перейшли до серйозного аналізу та узагальнення інформації, виробили методологію і технологію обробки інформаційних матеріалів. Зараз сільськогосподарські підрозділи виконують функції кваліфікованих консультантів, допомагають директору сформулювати нові варіанти, обґрунтувати або спростувати наявні аргументи, здійснювати пошук різних рішень.

Саме мистецтво керівника є запорукою кваліфікованого вирішення проблеми, раціональної ініціативи, конструктивних дій у нестандартних ситуаціях, вибору найоптимальніших із альтернатив, пошуку більш ефективних шляхів та засобів досягнення поставлених цілей [5, с. 350].

Удосконалення організації праці в управлінні передбачає насамперед кількісний аналіз наявного рівня, виявлення недоліків в

організації управлінської діяльності, обґрунтування і встановлення черговості розробки та запровадження окремих заходів, оцінку впливу удосконалення організації управлінської праці на її продуктивність [3, с. 109]. Як критерій рівня організації праці апарату управління СТОВ «Славутич» було взято систему показників, які характеризують рівень використання робочого часу, регламентації праці в управлінні, стабільності кадрів, їх підготовки, а також інтегрований показник (загальний рівень організації праці в управлінні) у табл. 4.

Кількісне значення кожного з наведених показників оцінюється за допомогою коефіцієнтів, числове значення яких може змінюватись в межах від 0 до 1, причому більшому значенню коефіцієнта відповідає і раціональніша організація управлінської праці. Вихідні дані для розрахунку показників кількісної оцінки рівня організації управлінської праці було отримано з результатів спостережень, фотографій робочого часу управлінських працівників, відомостей, наданих інспектором відділу кадрів, даних первинних бухгалтерських документів та опитування працівників апарату управління шляхом анкетування.

Найбільш важливим показником є коефіцієнт використання робочого часу працівниками апарату управління. В 2016 р. через недостатню інтенсивність та нераціональний розподіл робочого часу керівників і спеціалістів товариства цей показник становив 0,86. Не менш важливим є рівень регламентації праці

Таблиця 4
Показники кількісної оцінки рівня організації управлінської праці СТОВ «Славутич», 2012–2016 рр.

Показники	Роки					2016 р. від 2012 р., (+, -)
	2012	2013	2014	2015	2016	
Коефіцієнт раціональності прийняття управлінських рішень	0,81	0,80	0,86	0,87	0,89	0,08
Рівень регламентації праці в сфері управління	0,75	0,68	0,81	0,80	0,81	0,06
Показник норми керованості	0,80	0,80	0,85	0,85	0,86	0,06
Рівень плановості та якості управлінської праці	0,88	0,88	0,89	0,89	0,89	0,01
Організація робочих місць працівників апарату управління	0,70	0,78	0,79	0,80	0,82	0,12
Забезпеченість спеціалістів засобами оргтехніки	0,68	0,61	0,65	0,58	0,72	0,04
Рівень трудової дисципліни	0,97	0,97	0,95	0,97	0,97	0,00
Загальний рівень організації праці в управлінні	0,80	0,79	0,83	0,82	0,85	0,05

в сфері управління. Цей показник характеризується наявністю і використанням посадових інструкцій працівниками апарату управління і становив 0,81.

Показник норми керованості в товаристві набув значення 0,68, тобто в товаристві дотримуються оптимальних норм навантаження на керівників та спеціалістів. Високим є рівень плановості та якості управлінської праці (0,89), організації робочих місць працівників апарату управління (0,82). Забезпеченість площею службових приміщень висока і навіть перевищує нормативний показник – 5,3 м² на працівника. В зимовий період температура в службових приміщеннях, вікна яких виходять на північ, є дещо нижчою за оптимальну. Недостатньою є забезпеченість спеціалістів засобами оргтехніки (коефіцієнт становить 0,72), що знижує продуктивність праці цієї категорії працівників. Рівень трудової дисципліни знаходиться в господарстві на належному рівні (0,97), за останній рік не було зафіксовано жодного прогулу та мали місце лише два адміністративні стягнення.

Загальний рівень організації праці в управлінні, розрахований як вище середнього з часткових коефіцієнтів, склав 0,85. В підрозділах цей коефіцієнт ще суттєво варіює. Вжиття заходів для його вирівнювання залишається одним з основних завдань керівництва.

Отже, право приймати рішення мають усі менеджери, але загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники. Повноваження характеризують межу між групами менеджерів під час прийняття рішень.

Висновки з цього дослідження. Отже, ефективність прийняття управлінських рішень залежить від індивідуальних здібностей керівника, його освіти та практичної підготовки, а також програмного забезпечення, що дає змогу формувати рішення. Алгоритм прийняття управлінських рішень полягає у виборі оптимальних методів і прийомів, які забезпечують досягнення поставлених підприємством цілей з мінімальними затратами за допустимого рівня ризику.

Перспективою подальших досліджень є пошук критеріїв якісного та кількісного оцінювання варіантів управлінських рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондаренко М.В. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / М.В. Бондаренко, Л.О. Ігнатенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua>.
2. Євчук Л.А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... докт. екон. наук / Л.А. Євчук ; Миколаївський державний аграрний університет. – Миколаїв, 2010. – 36 с.
3. Загороднюк О.В. Особливості організації управлінської праці у сільськогосподарських підприємствах / О.В. Загороднюк // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1 (17). – С. 105–111.
4. Мазуренко Т.Р. Прийняття управлінських рішень / Т.Р. Мазуренко, І.В. Власенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua>.
5. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т. Мала, І.С. Процик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.
6. Острик В.Ю. Ресурсоекономні шляхи підвищення ефективності управлінських рішень в підприємствах АПК : дис. ... канд. екон. наук / В.Ю. Острик. – Сімферополь, 2010. – 20 с.
7. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : [навч.-метод. матеріали] / М.С. Орлів ; упоряд. Г.І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
8. Романко О.П. Інформаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / О.П. Романко // Інноваційна економіка. – 2014. – № 1. – С. 58–62.