

УДК 65.012.1:65.014.1:001

О. С. Лаврук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Подільський державний аграрно-технічний університет, м. Кам'янець-Подільський

Н. А. Славіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Подільський державний аграрно-технічний університет, м. Кам'янець-Подільський

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ПІДПРИЄМСТВА

O. Lavruk,

PhD (Economic), Associate Professor Department of Management, Public management and Administration, State Agrarian and Engineering University in Podillya, Kamianets-Podilskiy

N. Slavina,

PhD (Economic), Associate Professor Department of Management, Public management and Administration, State Agrarian and Engineering University in Podillya, Kamianets-Podilskiy

MANAGEMENT SOLUTIONS DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION METHODOICAL APPROACHES TO OF IN THE ENTERPRISE STAFF MANAGEMENT SYSTEM

Розглядаються методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. Результати дослідження свідчать, що ефективність роботи підприємства переважно залежить від дієвості управлінських рішень у сфері управління колективом. Тому необхідна більш оперативна, надійна і адаптована до сучасних умов система прийняття рішень, яка виступає фундаментом управління і дає змогу керівництву приймати раціональні управлінські рішення. Обґрунтовано класифікаційні ознаки управлінських рішень з метою організації їх виконання та удосконалення методів роботи з колективом підприємства. Визначено вимоги, котрі визначають якість управлінського рішення, що дозволить визначити їхню ефективність. Запропоновано систематизацію змісту управлінських рішень у сфері управління трудовим колективом, які повинні реалізовуватися в межах напрямів: формування колективу, підтримка його дієвості та згуртованості, стимулювання розвитку колективу. Доведено, що управління трудовим колективом включає конкретні види діяльності, які передбачають процес управління його персоналом, де управлінські рішення зводяться до прийому і переміщення працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації, стабілізації й закріплення кадрів. Обґрунтовані методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у сфері управління колективом дозволять керівництву підприємств своєчасно і чітко сформулювати проблему та розробити необхідні варіанти її рішення.

The methodical approaches to the development and implementation of managerial decisions in the staff enterprise management system are considered. The results of the research indicate that the efficiency of the enterprise depends mainly on the effectiveness of management decisions in the field of the staff management. Therefore we need more prompt, reliable and adapted to modern conditions decision-making system, which serves as the foundation of management and enables management to make rational management decisions. The classification signs of managerial decisions are grounded in order to organize their implementation and improve the methods of working with the team of the enterprise. The requirements that influence the quality of management decisions are determined and this helps to find out their effectiveness. The systematization of the management decisions content in the field of the staff management, which should be implemented within the directions such as the formation of the staff, its efficiency and cohesion support and the personnel development stimulation are proposed. It is proved that the staff management includes specific activities that involve the process of its personnel management, where management decisions are reduced to the workers admission and transferring, training and enhancement of their skills, stabilization and consolidation of personnel. Reasonable methodological approaches to the development and implementation of managerial decisions in the field of the team management will allow the company managers to formulate the problem in a timely manner and clearly and develop the necessary options for its solution.

Ключові слова: персонал, управлінські рішення, класифікація рішень, вимоги ефективності рішень, управління колективом.

Key words: personnel, managerial decisions, classification of decisions, decisions efficiency requirements, staff management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні обставини обумовлюють підвищення ефективності управління колективом як інструмента досягнення високих результатів у

виробництві конкурентоспроможної продукції, зростанні продуктивності праці та вирішенні соціальних питань працівників. Має місце тенденція до збільшення розриву між великими

обсягами даних та реальними можливостями з їх використанням при кадровому плануванні, оцінці персоналу підприємства, прийнятті управлінських рішень в сфері управління колективом. За таких обставин необхідна більш оперативна, гнучка, надійна, пристосована до сучасних умов система прийняття рішень, яка б стала фундаментом оновленого управління і дала змогу керівнику підприємства приймати раціональні управлінські рішення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження в сфері управління колективами можна визнати постійно актуальними. Така необхідність виникає кожен раз, коли змінюються економічні умови або ж з'являються нові, більш ефективні методи управління. Необхідність теоретичних і практичних розробок з питань підвищення ефективності управління трудовим колективом обумовила проведення дослідження. Різні аспекти проблеми управління колективом, як чинником підвищення ефективності роботи підприємства, висвітлені в працях учених-економістів Л. Балабанової, М. Виноградського, В. Дятлова, П. Єгорова, А. Колота, В. Співака, В. Травіна, С. Шекшні, Г. Щекіна. Однак деякі питання підвищення якості системи менеджменту підприємств, особливо ті, що пов'язані з раціональним плануванням, формуванням та використанням персоналу підприємств і прийняттям на цій основі конструктивних управлінських рішень в сфері управління колективом, не знайшли належного відображення в наукових працях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування необхідності розробки і реалізації управлінських рішень для удосконалення системи управління колективом підприємств у сучасних умовах.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Новий підхід до розуміння сутності управлінського рішення в сфері управління колективом спрямований на підвищення ефективності функціонування підприємства та передбачає розробку і реалізацію дієвої системи управління. А тому основним завданням дослідження є розуміння сутності, класифікаційних ознак, вимог до управлінських рішень та визначення перспективних шляхів процесу їх розробки і реалізації в сфері управління колективом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективність господарювання, його результативність у період економічної кризи, адаптації суб'єктів господарювання до умов конкурентного ринку залежать від своєчасності управлінських рішень, які приймаються керівною ланкою [5, с. 172]. Тому дослідження питань, пов'язаних з цим аспектом діяльності людини викликає великий теоретичний і практичний інтерес. Водночас немає єдиного тлумачення терміна "управлінське рішення". Зокрема одні автори [6, с. 13] це поняття трактують як особливий вид людської діяльності, пов'язаний з творчим процесом вибору найкращих у визначеному сенсі дій, що ведуть до поставленої мети. Інші зазначають, що прийняття рішення — це одноразовий акт (подія) вольового впливу осіб, що є складовою частиною технології управління і службовим законом для підприємства [1, с. 314]. Існує думка, що управлінське рішення розуміється як процес, акт вибору й результат вибору, що сприяє досягненню поставленої мети [2]. Вважаємо, що управлінське рішення є результатом розумової діяльності людини, який приводить до якого-небудь висновку або ж до необхідних дій, розробка дії або її вибір із набору альтернатив і його реалізація [10, с. 213].

Однією з головних характеристик управлінського рішення є його безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Крім того, управлінське рішення, як керуючий вплив на колективну працю, приймається лише тим суб'єктом управління, котрий має на це певні повноваження. При цьому управлінське рішення спрямоване на: стратегічне планування; керування управлінською діяльністю; управління людськими ресурсами; управління виробничою й обслуговуючою діяльністю; формування системи управління підприємством (методологія, структура, процес, механізм); управлінське консультування; комунікації із зовнішнім середовищем [11, с. 14—15].

Управлінське рішення будується на принципах [12] суб'єктності (воно завжди має суб'єкта, що приймає рішення, об'єкт реалізації цього рішення, а також працівника або групу людей — виконавців рішення), предметності або змістовності (управлінське рішення завжди має предмет, тобто значеннєвий зміст рішення), системності (комплексний процес, що включає правовий, психічний, соціальний, політичний, психологічний, соціально-психологічний та інші аспекти).

При моделюванні процесу прийняття управлінських рішень основними його параметрами



Рис. 1. Класифікація управлінських рішень у процесі управління трудовим колективом

Джерело: узагальнено за [3; 9].

можуть виступати: ситуація та час для прийняття рішення; ресурси, які є в розпорядженні підприємства і необхідні для прийняття рішення; система керованих, слабо керованих та некерованих факторів і зв'язків між ними; альтернативні варіанти рішень; система критеріїв для оцінки результатів прийнятих рішень. Ці ж параметри повинні використовуватися й для оцінки ефективності прийнятих і реалізованих управлінських рішень [7].

Управлінське рішення в сфері управління трудовим колективом є продуктом діяльності керівника будь-якого рівня, особливо коли на шляху досягнення поставленої мети виникають проблеми. Процес прийняття управлінського рішення представляє собою процес обробки

наявної інформації при виникненні проблеми. В будь-якому випадку управлінське рішення є соціальним актом, що організовує та спрямовує в певне русло діяльність колективу, виконує роль засобу, який сприяє досягненню поставлених цілей

Зазначимо, що основними чинниками, які впливають на якість управлінського рішення, є: використання наукових підходів і принципів, методів моделювання системи управління, автоматизація управління, мотивація формування якісного рішення. Ймовірність прийняття оптимального рішення обумовлена повнотою, вірогідністю і різноманітністю вихідної інформації. Уміння розробляти ефективні управлінські рішення вимагає від керівника пев-

Таблиця 1. Вимоги ефективності управлінських рішень

Назва	Зміст рішення
Наукова обґрунтованість рішення	Ступінь врахування закономірностей функціонування й розвитку об'єкта управління, тенденцій розвитку економіки й суспільства в цілому, компетентність суб'єкта управління
Несуперечність	Єдність управління досягається послідовністю взаємодоповнюючих, несуперечливих окремих рішень
Своєчасність	Врахування фактору часу на зміст управлінського рішення
Адекватність	Строк ефективної дії рішення, на вирішення якої воно спрямоване
Реальність	Розробка й прийняття рішення з урахуванням об'єктивних можливостей потенціалу підприємства
Законність	Відповідність чинному законодавству країни
Можливість реалізувати повноваження	Певні повноваження (права й відповідальність) посадової особи дають можливість здійснювати діяльність
Цільова спрямованість	Чітка визначеність розробленого рішення і засобів його реалізації
Адресність	Окреслене коло виконавців управлінського рішення
Ясність	Прозорість, простота, ясність, зрозумілість виконавцями

Джерело: систематизовано за [3; 9].

ного рівня мистецтва, який досягається безперервним навчанням, самонавчанням і самоосвіттю управлінського персоналу.

Здебільшого у процесі управління трудовим колективом приймається величезна кількість найрізноманітніших рішень, які мають різні характеристики. Інформація, яка використовується органами управління підприємства, істотно розрізняється в своїх якісно-кількісних характеристиках, а сам процес прийняття рішень не повинен порушувати нормального функціонування підприємства. Реалізація значної кількості управлінських рішень потребує

їхньої диференціації. Наразі необхідна класифікація типів рішень для організації їх виконання та удосконалення методів роботи з колективом підприємства. Складність і різноманіття рішень обумовлює застосування різних критеріїв.

Існують деякі загальні ознаки, що дозволяють цю множину певним чином класифікувати, згрупувати, виділивши, таким чином, одну з сторін рішення [3; 9]. Це дає нам змогу класифікувати їх певним чином (рис. 1).

Якість управлінського рішення можна оцінювати вже на стадії його прийняття, не



Рис. 2. Управлінські рішення у сфері управління трудовим колективом підприємства

Джерело: власна розробка.



Рис. 3. Реалізація управлінських рішень в управлінні персоналом трудового колективу

Джерело: власна розробка.

чекаючи одержання остаточного результату, використовуючи для цього сукупність характеристик, що виражають основні вимоги до рішення. Можна виділити наступні вимоги, котрі визначають якість управлінського рішення: наукова обґрунтованість, своєчасність, несуперечність, адекватність, реальність, законність, повноважність, цільова спрямованість, адресність, ясність [3; 9].

Виявлення цих якостей дозволить визначити ефективність управлінських рішень (табл. 1).

Таким чином, управлінське рішення може вважатися якісним, якщо воно відповідає всім перерахованим вище вимогам. Недотримання хоча б одного з них призводить до втрати ефективності, до труднощів або навіть неможливості його реалізації [3; 9].

Проведене дослідження дозволило систематизувати зміст управлінських рішень у сфері управління трудовим колективом підприємства, які, на нашу думку, повинні реалізовуватися в межах таких напрямів: формування, підтримка дієвості та згуртованості колективу, стимулювання його розвитку (рис. 2).

Управління трудовим колективом включає певні види діяльності, які передбачають процес управління його персоналом. Управлінські рішення у сфері управління колективом зводяться до прийому і переміщення працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації, стабілізації й закріплення кадрів. Зважаючи на це, при формуванні кадрового складу працівників необхідно більше уваги приділяти науково-методичному забезпеченню планування потреби в персоналі, його навчанню та кар'єрному рос-

ту згідно з набутим досвідом роботи і здібностями, підвищенню кваліфікації та активізації трудової мотивації [4, с. 161].

У контексті зазначеного основними проявами управління трудовим колективом виступає організаційне і методичне забезпечення:

- визначення та прогнозування поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел її задоволення,

- розробки і реалізації заходів щодо формування і навчання трудового колективу,

- підготовки і перепідготовки кадрів,

- планування і регулювання професійно-кваліфікаційного зростання кадрів,

- процесів їхнього вивільнення і перерозподілу,

- вивчення професійних, ділових і етичних якостей працівників на основі проведення атестації,

- раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностей і схильностей,

- дослідження динаміки структурних змін трудового колективу,

- розробки заходів із стабілізації і вдосконалення його професійної структури,

- ефективного використання матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності.

Проте на практиці до цих процедур приводять різні управлінські ситуації і варіанти рішень (рис. 3).

Зазвичай знання причинно-наслідкових зв'язків управлінських рішень дозволяє ретельно підходити до вивчення їх змісту. Кожний з розглянутих результатів управлінських рішень (набір і відбір, розвиток, переміщення) буде отриманий при різних матеріальних витратах і витратах праці керівника і може мати абсолютно різні економічні і соціальні наслідки для трудового колективу.

У зв'язку з цим керівник повинен ретельно вивчати зміст схвалених рішень, грамотно і правильно розподілити роботу з організації процесу прийняття рішень, намагатися проаналізувати можливі помилки в процесі вивчення змісту моделей управлінських рішень.

Отже, одним з постійно вирішуваних у сфері управління трудовим колективом завдань є покриття потреби в персоналі внаслідок плінності кадрів, виходу працівників на пенсію і природних змін. Для грамотної організації роботи в цьому напрямі необхідно систематично проводити аналіз плінності кадрів з причин звільнення і категорій персоналу, якісного складу персоналу, вікового складу працівників, кількості вибуття працівників з поважних при-

чин. На основі цієї роботи формується резерв на заміщення робочих місць і посад працівників з числа працюючих на підприємстві, здійснюється співпраця зі службою зайнятості і формується резерв кандидатів на заміщення робочих місць, які звільняються, проводиться робота щодо залучення працівників із зовнішніх джерел.

Попри це, іншою типовою ситуацією в управлінні трудовим колективом є оцінка результатів праці працівників для нарахування заробітної плати, доплат, премій, дослідження ставлення працівників до роботи, вивчення результатів упровадження на підприємстві систем управління ефективністю і якістю праці.

Досягнуті результати праці порівнюються зі встановленими показниками. Якщо величина перевищення показників достатня, винагорода нараховується, якщо ні — винагорода не нараховується. У тому випадку, коли досягнуті показники відповідають плановим, нараховується винагорода. Якщо результати роботи нижче планових, працівнику може бути понижена тарифна частина заробітку; з працівника може бути стягнений збиток, заподіяний підприємству; працівник може бути звільнений за невиконання умов трудового договору; його кваліфікаційний розряд може бути знижений у встановленому законодавством порядку.

Таким чином, прийняття оптимальних кадрових рішень має здійснюватися в умовах мінімального рівня суб'єктивізму і раціонального рівня ризику. Саме здатністю приймати такі рішення характеризується компетентність керівників і фахівців, яка в результаті впливає на ефективність роботи трудового колективу і його членів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

На основі аналізу сутності й змісту управлінських рішень, існуючих принципів їх прийняття та визначень, окреслено поняття "управлінське рішення", що дозволяє чітко виокремити визначені його особливості. Вважаємо, що моделі змісту управлінських рішень можуть використовуватися при навчанні керівників підприємства сучасним формам керівної роботи, ознайомленні нових працівників зі змістом майбутньої трудової діяльності, для впровадження нововведень у системі управління трудовим колективом, в оцінці ділових якостей працівників і керівників. Визначені методичні підходи щодо розробки і реалізації управлінських

рішень у сфері управління колективом дозволять керівництву підприємств своєчасно і чітко сформулювати проблему та розробити необхідні варіанти її рішення.

Література:

1. Василенко В.А. Система менеджмента / В.А. Василенко, В.Н. Узунов. — Симферополь: СІЕУ, 2000. — 420 с.
2. Карданская Н.А. Принятие управленческого решения / Н.А. Карданская. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 408 с.
3. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.
4. Лаврук В.В. Управління організаційно-інформаційним забезпеченням розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств / В.В. Лаврук, О.С. Лаврук // Збірник наукових праць ПДАТУ. — Вип. 17. — 2009. — С. 158—164.
5. Лаврук А.В. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством / А.В. Лаврук, О.С. Лаврук // Збірник наукових праць ПДАТУ. — Вип. 19. — 2011. — С. 171—176.
6. Леськин А.А. Системы поддержки управленческих и проектных решений / А.А. Леськин, В.Н. Мальцев. — Л.: Машиностроение, 1990. — 167 с.
7. Литвак Б.Г. Управленческое решение / Б.Г. Литвак. — М.: ЭКМОС, 1998. — 246 с.
8. Покотильська Н.В. Персонал та його роль в діяльності аграрних підприємств / Н.В. Покотильська // Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів, (м. Кам'янець-Подільський, 10 листопада 2016 року) / Подільський державний аграрно-технічний університет. — Кам'янець-Подільський, 2016. — С. 36—38.
9. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения / В.Б. Ременников. — М.: ЮНИТИ-Дана, 2000. — 140 с.
10. Славина Н.А. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій / Н.А. Славина, О.С. Лаврук // Збірник наукових праць ПДАТУ. — 2014. — Вип. 22. — С. 213—217.
11. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 272 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Интел-Синтез, 1997. — 208 с.

References:

1. Vasilenko, V.A. and Uzunov, V.N. (2000), Sistema menedzhmenta [Management system], SIEU, Simferopol, Ukraine.
 2. Kardanskaja, N.L. (1999), Prinjatие upravlencheskogo reshenija [Adoption of management decision], JuNITI, Moskov, Russia.
 3. Kolpakov, V.M. Teorija i praktika prinjatija upravlencheskih reshenij [Theory and practice of making managerial decisions], MAUP, Kyiv, Ukraine.
 4. Lavruk, V.V. and Lavruk, O.S. (2009), "Management of organizational and informational support for the development of personnel potential of agrarian enterprises", Zbirnyk naukovykh prats PDATU, no. 17, pp. 158—164.
 5. Lavruk, L.V. and Lavruk, O.S. (2011), "Information support of enterprise management system", Zbirnyk naukovykh prats PDATU, no. 19, pp. 171—176.
 6. Les'kin, A.A. and Mal'cev, V.N. (1990), Sistemy podderzhki upravlencheskih i proektnyh reshenij [Systems for supporting management and project solutions], Mashinostroenie, Leningrad, Russia.
 7. Litvak, B.G. (1998), Upravlencheskoe reshenie [Management decision], JeKMOS, Moskov, Russia.
 8. Pokotyl's'ka, N. V. (2016), "Personnel and its role in the activity of agrarian enterprises", Aktual'ni problemy upravlinnia ta administruvannia: teoretychni i praktychni aspekty [Actual problems of management and administration: theoretical and practical aspects], Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiia naukovtsiv, aspirantiv ta studentiv [International scientific and practical Internet conference of scientists, postgraduates and students], Kamianets-Podilskiy, Ukraine, November, 10, pp. 36—38.
 9. Remennikov, V.B. (2000), Razrabotka upravlencheskogo reshenija [Development of management solution], JuNITI-Dana, Moskov, Russia.
 10. Slavina, N.A. and Lavruk, O.S. (2014), "Adoption of managerial decisions in conditions of risk and uncertainty of situations", Zbirnyk naukovykh prats PDATU, no. 22, pp. 213—217.
 11. Smirnov, Je.A. (2001), Razrabotka upravlencheskih reshenij [Development of management solutions], JuNITI-DANA, Moskov, Russia.
 12. Fathutdinov, R.A. (1997), Razrabotka upravlencheskogo reshenija [Development of management solution], Intel-Sintez, Moskov, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 27.02.2018 р.*