

Г.М. ЧОРНИЙ, доктор економічних наук, професор
М.П. ЯСТРЕБ, старший викладач
Д.О. КИРИЛЮК, аспірант*

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Концепція рішень в теорії аграрного менеджменту

Сучасна наукова і навчальна література з менеджменту предметно розглядає концепцію рішення з різних боків, бо воно як явище в управлінській діяльності є її першим наріжним каменем. При цьому досить послатися на ряд авторитетних джерел. За тлумачним словником української мови рішення – це продуманий намір зробити щонебудь, якимось «вчинити»¹; Й.С. Завадський стверджує, що «рішення – це творчий процес однієї або кількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей»²; С.І. Дем'яненко вважає, що «процес розробки та прийняття управлінських рішень є основною діяльністю роботи менеджера»³; за В.С. Юкаєвою «термін «рішення» використовується в двох значеннях: рішення як результат вибору способу дій; рішення як процес, що включає кілька етапів»⁴; Р. Грифін, В. Яцура тлумачать ухвалення рішення як окрему дію, яка полягає у виборі одного з кількох можливих варіантів⁵. Такої ж думки про сутність рішення автори сучасного підручника з базового менеджменту Стівен П. Роббінз і Мері Коултер⁶.

Водночас природа, сутність і зміст рішення як наукового поняття ще не вичерпа-

ні на достатню глибину проведеними дослідженнями й потребує додаткових пошуків.

Мета статті – поглибити сутність поняття «рішення» та визначитися з практичною діяльністю суб'єктів управління щодо його прийняття в контексті управлінських функцій.

Оскільки кібернетика уніфікує сутність управління в тваринному організмі, технічних системах і людині, то правомірно аналізувати його зміст у всіх динамічних системах з одних позицій.

Динамічний стан усіх цих систем зумовлюється зміною стану інформації, яка курсує між їхніми суб'єктами й об'єктами, наприклад, у тваринному організмі суб'єктом управління як активним елементом системи є головний мозок. Це до нього надходить інформація від об'єкта управління (тіла тварини) та від зовнішнього середовища. Ця інформація перетворюється в інший новий вид – програму певних конкретних дій. Наприклад, на культурному пасовищі головний мозок корови, одержавши інстинктивну інформацію про дефіцит рідини в організмі й умовно-рефлекторну інформацію про об'єкт джерела води і місцезнаходження його, перетворює («переплавляє») цю інформацію від двох джерел у новий її вид – програму дій, яку тварина реалізує. Результатом виконання цієї програми дій буде поява нової інформації про оптимізацію кількості рідини в організмі корови. Ця інформація надходить і фіксується в головному мозку тварини й тут же перетворюється в нову чергову програму дій – відійти від джерела води. Ця програма виконується та на черзі поява нової інформації – нової програми дій – нових дій і т.д. Цю ситуацію зі змінами стану інформації в голові тварини можна унаочнити (рис. 1).

* Науковий керівник – В.П. Галушко, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НААН.

¹ Великий тлумачний словник української мови / Упоряд. Т.В. Ковальова. – Харків: Фоліо, 2005. – С. 533.

² Завадський Й.С. Менеджмент: Т.1 / Й.С. Завадський. – К.: Українсько-фінський ін.-т менеджменту і бізнесу, 1997. – С. 331.

³ Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посіб. / С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 83.

⁴ Юкаєва В.С. Менеджмент: краткий курс: учеб. пособие / В.С. Юкаева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004. – С. 54.

⁵ Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. / [Р. Грифін, В. Яцура; / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич]. – Львів: БаК, 2001. – С. 138.

⁶ Стівен П. Роббінс, Мері Коултер. Менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – С. 269.

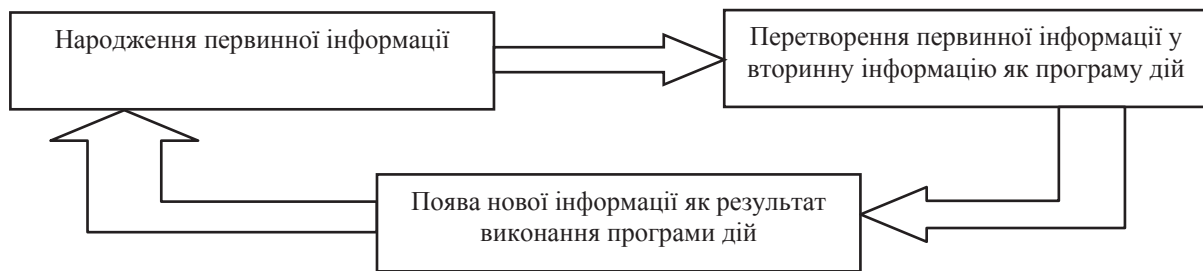


Рис. 1. Схематичне зображення зміни стану інформації

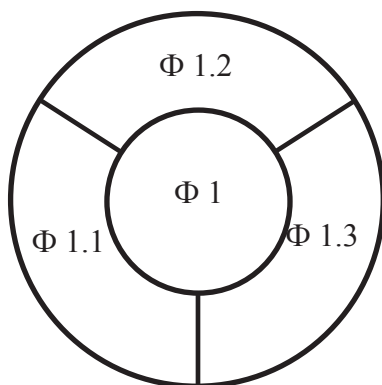
Розглянута зміна стану інформації відбувається по колу, тобто циклічно й безперервно. Ці цикли утворюють свого роду ланцюги при функціонуванні всіх динамічних систем. Наприклад, аналогічні цикли перетворення інформації спостерігаємо в роботі холодильного обладнання (технічна система), на кожному кроці діяльності людини (біосоціальна система).

Три стани інформації або три стадії її перетворення становлять об'єктивну основу диференціації надскладної діяльності суб'єктів управління в соціальних і змішаних системах на три види діяльності нижчого порядку або функцій, а саме: перша функція (Ф 1.1) – забезпечення інформацією; друга функція (Ф 1.2) – прийняття рішення; третя функція (Ф 1.3) – виконання рішення (рис. 2).

Уважні спостереження за практичною діяльністю керівників аграрних підприємств засвідчують той факт, що він постійно: 1) одержує в автоматичному режимі чи відшукує за кожної ситуації необхідну інформацію; 2) на основі наявної інформації приймає рішення; 3) виконує рішення. Послідовна зміна цих функцій утворює управлінський цикл. Теоретично практична діяльність керівника, спеціаліста чи уповноваженого органу аграрного підприємства складається

з низки таких циклів, вони утворюють своєрідний ланцюг на шляху до мети. Але на практиці за умов переважання керівника регламентованою і нерегламентованою та непередбачуваною інформацією він мусить, не завершивши першого циклу повністю, розпочати наступні цикли, даючи дорогу найпріоритетнішим. Отже, в повсякденній роботі управлінець незалежно від посади вимушений постійно одержувати інформацію, яка започатковує безліч управлінських циклів, але часто друга стадія (прийняття рішення) і третя (виконання рішення) здійснюються неповністю або не здійснюються взагалі. Якщо третя стадія – виконання рішення – не здійснюється, то цикл не завершується (коло не замикається), а зусилля і час, затрачені на прийняття рішення, будуть марними, бо в об'єкті управління належні зміни не відбудуться.

Аналіз управлінської діяльності суб'єктів управління в підприємствах АПК з позиції кібернетики дає підстави стверджувати, що рішення є проектами їхніх конкретних дій. А прийняття рішення є однією з об'єктивних видів робіт кожного суб'єкта управління або функцією нижчого порядку по відношенню до загальної управлінської діяльності як функції першого порядку (див. рис. 2).



- Ф 1 – інтегрована управлінська функція;
- Ф 1.1 – робота із забезпечення інформацією;
- Ф 1.2 – робота із прийняття рішення;
- Ф 1.3 – робота із виконання рішення.

Рис. 2. Схематичне зображення диференціації інтегрованої функції керівника сільськогосподарського підприємства

Отже, прийняття рішення є однією з видів діяльності (робіт, функцій) керівника, спеціаліста, уповноваженого органу підприємства АПК. Тепер на черзі питання, як узгодити місце цієї функції з традиційно визнаними в теорії менеджменту чотирма загальними функціями – плануванням, організуванням, керівництвом і контролем¹.

Оскільки робота з прийняття рішення – Ф 1.3 (див. рис. 2) відповідає другій стадії перетворення інформації в певну програму дій, а планування є також опрацюванням програми дій, то між словосполученням «прийняття рішення» і словом «планування» є підстави поставити знак рівності як синонімічними поняттями. Проте це не зовсім так. Справа в тому, що планування здійснюється завжди заради досягнення конкретних цілей організації. Саме чіткі конкретні реальні цілі як кінцеві результати, яких прагне досягти суб'єкт управління, є відправною точкою й постійним орієнтиром планування. Прийнятий в установленому порядку до виконання план – це, по суті, запрограмований спосіб досягнення цілей. Цілі та плани за своїм семасіологічним змістом поняття далеко не тотожні й мають право на самостійне існування. Але їхня природа (походження) однакові. Вони беруть початок у первинній базовій функції суб'єкта управління – прийняття рішення як ширшому понятті.

Отже, і чітко визначені цілі, й конкретні плани їх досягнення є прийнятими рішеннями суб'єкта управління. На цій підставі логічно стверджувати, що робота суб'єкта управління з прийняття рішення розподіляється на дві роботи (функції) нижчого порядку: цілевстановлення (цілепокладення) і планування. Стосовно останніх трьох загальних функцій – організування, керування й контролювання, то вони аналогічно до планування походять від первинної базової універсальної функції суб'єкта управління роботи з виконання рішення – Ф 1.3 (див. рис. 2).

Слід зауважити, що в оперативних короткотермінових ситуаціях інтегрована функція

суб'єкта управління обмежується диференціацією на три функції нижчого порядку. В складних і довготермінових ситуаціях відбувається наступна диференціація цих трьох функцій на роботи нижчого порядку. Як розглянуто вище, з прийняття рішення походять цілепокладення та планування, а з виконання рішення походять організування, керування і контролювання. Ці похідні функції традиційно з часів А. Файоля називаються загальними, бо їх виконують усі суб'єкти управління – керівники, спеціалісти, уповноважені органи на всіх рівнях ієрархії соціальних динамічних систем, у тому числі й в аграрних підприємствах.

Із наведених класифікаційних позицій припускається, що: перша базова універсальна функція за складних обставин також мусить мати свої вузлі за змістом однорідні види робіт (функції нижчого порядку). Тривалі уважні спостереження за практичною діяльністю керівників підприємств АПК дали змогу одержати матеріали, які уможливають стверджувати наступне: у першій первинній базовій універсальній функції – Ф 1.1 (див. рис. 2) є два види робіт, які можна класифікувати як похідні функції нижчого порядку: облік інформації; аналіз інформації. З обліком пов'язуються операції з приймання інформації, що надходить, та пошуки інформації, якої не вистачає; фіксування інформації; її кодування і декодування; надійне зберігання тощо.

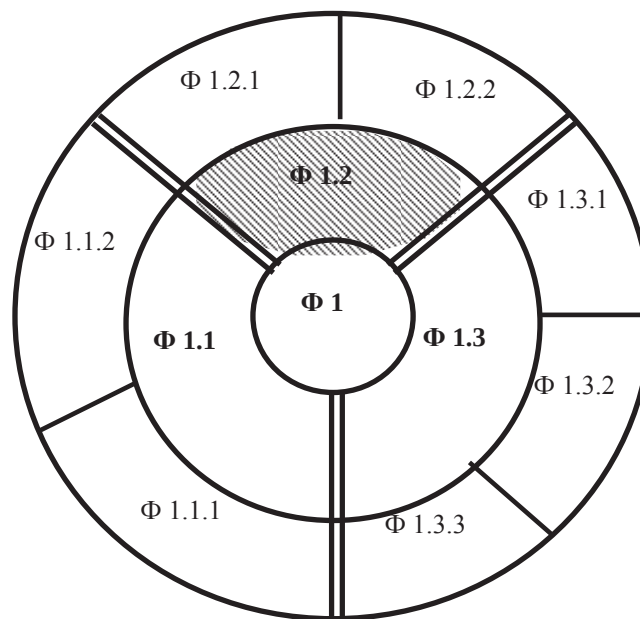
Аналіз інформації пов'язується з її безпосереднім використанням за конкретної ситуації. Інтелектуальні операції аналізу й оцінки інформації обмежуються полем трикутника, сторонами якого є: конкретні потреби; суттєві проблеми; реальні можливості. В процесі аналізу «народжується» вторинна інформація, лише на підставі якої суб'єкт управління в змозі виконати функцію з цілевстановлення, тобто опрацювати та приймати рішення стосовно цілей практичної діяльності.

Логіка об'єктивного зв'язку поняття „рішення”, його прийняття і виконання з традиційними загальними функціями з менеджменту привела до розширення їхнього

¹ Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер. Менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 1056 с.

переліку, тобто доповнення ще трьома видами робіт аналогічного класифікаційного

рівня, а саме: обліковування, аналізування й цілепокладення (рис. 3).



Ф 1 – інтегрована управлінська діяльність;

Ф 1.1-1.3 – три первинні базові універсальні функції суб'єкта управління (забезпечення інформацією, прийняття рішення, виконання рішення)

Ф 1.1.1-1.3.3 – сім похідних загальних функцій суб'єкта управління (обліковування, аналізування, цілевстановлення, планування, організовування, керування, контролювання)

■ – місце роботи з прийняття рішення в класифікаційній моделі управлінських функцій

Рис. 3. Схематичне зображення класифікаційної моделі управлінських функцій відособленого управлінського циклу

У деяких літературних джерелах при розгляді роботи керівника фігурують інтуїтивні твердження, що прийняття рішення є наріжним каменем управлінської діяльності й має місце при виконанні всіх загальних функцій, бо керівник постійно приймає рішення. На емпіричному рівні спостереження це дійсно так. Але дане явище має своє теоретичне підґрунтя, яке повністю відповідає місцю роботи з прийняття рішення, відведеному в класифікаційній моделі функцій відособленого (одиночного) управлінського циклу.

Справа в тому, що виконання кожної з семи похідних загальних функцій може розглядатися як окремий управлінський процес нижчого порядку. При здійсненні цього процесу теж мають місце всі розглянуті вище функції, в тому числі й робота з прийняття рішення. Наприклад, при виконанні функції з організовування на будівельному майданчику менеджеру доводиться здійснювати безліч управлінських циклів нижчо-

го порядку, в зміні яких обов'язковим компонентом є прийняття рішення (щодо земляних робіт; із підвезення будівельних матеріалів; із технології закладки фундаменту будівлі; із виділення певної чисельності робітників на кожен вид будівельних робіт тощо).

Отже, можна зробити наступні висновки.

1. Традиційно вживане словосполучення «управлінське рішення» не можна вважати логічно коректним тому, що неуправлінських рішень не існує.

2. Аналіз практичної управлінської діяльності з позиції кібернетики дає змогу встановити, що рішення є проектом певних дій та уособлюється з другою стадією зміни стану інформації.

3. Діяльність із прийняття рішення суб'єктами управління в соціальних і змішаних динамічних системах, у тому числі й у підприємствах АПК, вимагає певних інтелектуальних зусиль та часу, а тому її право-

мірно розглядати як конкретний вид їхньої роботи або управлінську функцію.

4. Управлінська функція з прийняття рішення є первинною й універсальною, бо вона поряд із функціями з інформаційного забезпечення та виконання рішення становить управлінський цикл.

5. У складних і довготермінових ситуаціях функція з прийняття рішення диференціює на два менших за обсягами види робіт (дві функції нижчого порядку) – цілевстановлення та планування.

6. Встановлення логічного зв'язку з організування, керування і контролювання з первинною універсальною базовою функцією з виконання рішень привело до виявлення факту доцільності поділу первинної функції з інформаційного забезпечення на дві похідні загальні функції – обліковування й аналіз, що в підсумку дослідження дало змогу побудувати класифікаційну модель управлінських функцій, в якій відведено конкретне місце роботі з прийняття рішення.

Уточнено сутність категорії «рішення», з'ясовано його зміст у контексті управлінської діяльності керівників, спеціалістів та уповноважених органів аграрних підприємств, визначено місце роботи з прийняття рішення в класифікаційній моделі функцій з управління.

Уточнена суцність категорії «решения», определено его содержание в контексте управленческой деятельности руководителей, специалистов и уполномоченных органов аграрных предприятий, определено место работы с целью принятия решения в классификационной модели функций по управлению.

An article specifies the essence of «decision», defines its meaning within the framework of top management activity, performance of professionals and administrative bodies of agrarian enterprises, defines the role of job placement for decision-making within the classification model of management functions.

* * *