

Прагнення аграрного виробництва до енергоощадження може визначити ситуацію, за якої енергетична та економічна ефективність не співпадатимуть і перевага надаватиметься першій на шкоду другій. Але за будь-яких умов не слід нехтувати вартісною оцінкою в інтересах енергетичної, оскільки необхідне таке об'єктивне співвідношення цих взаємопов'язаних підходів, яке б забезпечувало можливості заощадження ресурсів.

Результативність функціонування енергетичного і економічного механізму оцінювання заходів найефективніше при використанні елементів у комплексі. Це буде основою опрацювання програми здійснення організаційних, технічних і технологічних заходів на рівні підприємства, а величина економічного ефекту буде основою стимулювання енергозбереження у виробництві продукції.

Висновки. Отже, аналіз споживання ресурсів і здійснення заходів їх збереження дозволить узагальнити, згрупувати в єдину систему по видах ресурсів і виділити найбільш пріоритетні із них як елементи економічного механізму енергозбереження.

Література:

1. Гришко В.В. Рекомендації по ресурсо- і енергозбереженню в АПК / Гришко В. В., Рабштина В. М. – Полтава: ОДГВ “Полтавський літератор”, 1993. – 43 с.
2. Корчемний М. Енергозбереження в агропромисловому комплексі / Корчемний М., Федорейко В., Щербань В. – Тернопіль: Підручники і посібник, 2001. – 984 с.

УДК 65.012.123:339.924

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ

Шульженко І.В., к.е.н, доцент

Полтавська державна аграрна академія

Стаття присвячена підвищенню ролі управлінських рішень в умовах інтеграції АПК. Запропоновано використання якісних методів і моделей оптимізації управлінських рішень.

Article is devoted to the role of management decisions in terms of integration of AIC. Proposed use of qualitative methods and models of optimization of management decisions.

Постановка проблеми. Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих рішень, що досягається шляхом удосконалення моделей та методів прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Василенко В.А., Дерлоу Д., Друкер П.Ф. Завадський Й.С., Кредісов А.І., Мескон М.Х., Осовська Г.В., Осовський О.А. Панченко Є.Г., Хміль Ф.І., базові державні нормативно-правові акти. Однак наявність дискусійних питань потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Основним завданням публікації є дослідження впливу методів прийняття управлінських рішень на досягнення більш ефек-

тивного розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів в економіці України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суть агропромислової інтеграції полягає у безпосередньому поєднанні сфер виробництва, переробки та реалізації продукції.

Агропромислова інтеграція передбачає не лише технологічне поєднання галузей, а і вибір організаційних форм здійснення виробничої діяльності агропромислового підприємства та політики ціноутворення, налагодження економічних механізмів при постачанні, переробці, реалізації продукції, розподіл результатів спільної діяльності.

Все вищеперераховане потребує ефективних та обґрунтованих управлінських рішень. Звідси – додаткові вимоги та особливості процесу прийняття рішень:

По-перше, це використання складніших методів прийняття рішень, що базуються переважно на інтуїції.

По-друге – більш ретельне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень для забезпечення їх високої якості. Інформація потрібна для раціонального вирішення проблеми. Інколи вона недоступна або дорого коштує. Тому керівник повинен вирішити, чи суттєва вигода від додаткової інформації, наскільки важливе саме рішення, чи пов'язане воно із значними ресурсами організації чи з незначними грошами (у вартість інформації треба врахувати час керівника, час підлеглих, витрачений на збір інформації, послуги зовнішніх консультантів і т. ін.) [1, с. 43-45].

Розглянемо детальніше ці особливості.

Більшість моделей, запропонованих науковими працівниками, стосується прогнозування і планування перспективних рішень переважно в межах автоматизованих систем управління. Наука управління намагається підвищити ефективність організації шляхом підвищення здібності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень в ситуаціях виключної складності за допомогою відповідних методів та моделей [2, с. 348].

Є багато інструментів та методів, здатних допомогти менеджерам надати перевагу певним видам роботи чи рішенням. Дес Дерлоу у своїй книзі «Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень» пропонує деякі і серед них [3, с. 61-80]. На нашу думку їх доцільно буде застосовувати в умовах інтеграції :

1. Метод блок-схем або блок-діаграм — це графічні репрезентації поточної інформації, ідей чи компонентів системи. У бізнесі блок-схеми просто ілюструють процес — чи це фізичний процес виробництва, чи процес менеджменту, завдяки якому рішення доводяться до кінця.

Наприклад, блок-схема могла б бути одним зі способів пояснення якогось виробництва чи навіть способу прийняття рішень в організації. Кожен рівень процесу представлено квадратиком, квадратики поєднані стрілками, які показують напрямок "потoku" крізь систему. Куди буде зроблено наступний крок, залежить від попереднього результату, який теж, у свою чергу, був визначений попереднім (як правило, гілками "так" чи "ні").

Блок-схеми можна використати як діагностичне знаряддя для допомоги в процесі прийняття рішень, забезпечуючи краще розуміння того, де може міститись проблема, або задля ідентифікації можливих дій чи альтернатив.

2. Інша техніка, яка може бути використана для розуміння процесу прийняття управлінських рішень, — це т. зв. "грунтовка".

Звичайно він полягає в інтерв'юванні людей, які виконують роботу на кожній окремій ділянці, для того, аби зрозуміти головні напрямки їх діяльності, інформаційні потоки та зв'язки між ними. Чернетка процесу може бути намальована на аркуші паперу.

Наступний крок — приколоти довгий шматок сірого паперу - як правило, чотири чи шість метрів завдовжки, — та розпланувати процес за допомогою клейких папірців, простих аркушків паперу та ключових документів. Потім люди, яких попередньо інтерв'ювали, запрошуються оглянути ті частини процесу, за які вони відповідають, щоб перевірити, як дотримано точності їх описів у конструкції.

Коли цей крок завершено, люди, включені у процес або якоюсь мірою за-торкнуті ним, запрошуються, аби "пройтись по ґрунтовочній моделі". Ми-мохідь додають пропозиції покращення на клейких аркушиках. Коли і це завершено, залишається без помилок перемалювати діаграму.

Привабливість цієї техніки полягає в тому, що ідеї покращення випробовуються шляхом оцінки нового процесу ще перед тим, як безповоротні остаточні рішення прийняті.

3. ABC-метод.

Простий, але ефективний спосіб складання ієрархії завдань та рішень — розташувати їх як А-, В-, С-завдання, згідно з їх важливістю.

А — завдання найбільшої пріоритетності.

В — ті завдання, які, будучи все ще важливими, мають меншу пріоритетність, але можуть набути її дуже швидко.

С — завдання, які рано чи пізно привернуть увагу, але зараз можуть бути відкладені.

D — завдання, що можуть взагалі залишитись не виконаними, їх можна просто відкинути.

Коли важливу роль відіграє фактор часу, завдання теж можуть бути позначені А, В або С за ступенем невідкладності. Таким чином, важливе рішення, яке є ще й терміновим, можна позначити як АА (подвійне А).

Так менеджери можуть швидко визначити порядок вирішення завдань. Це також дозволяє їм визначити важливі рішення, які поки що можна відкласти через наявність терміновіших, але не таких важливих завдань.

4. Кольорове кодування.

За цією ж ознакою деякі менеджери використовують кольорові крапки для позначення пріоритетності рішень.

Працівники визначають час, який вони витратили на позначені різними кольорами завдання, та повертають результати менеджерам. Вони також можуть використати три додаткових кольори на позначення часу, що не опису-

ється основними кольорами — наприклад, позначити іншим кольором роботу, яка вимагає їх присутності, але не приводить до корисних результатів.

5. Метод Дельфі

Цей прогностичний метод потребує кількох експертів (або менеджерів), кожен з яких робить свою оцінку в першому колі, а потім одержує оцінки інших експертів, переоцінює ще раз, у другому колі, і так, доки не буде досягнуто консенсусу. Такий метод має свої переваги.

Далі розглянемо інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах інтеграції. Особливість інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах інтеграції полягає у тому, щоб використати всю релевантну інформацію, тобто ту, що стосується даної проблеми. Складність однак, полягає в тому, що не вся релевантна інформація помітна [4, с. 243-261]. Існує специфічний тип інформації, котрий здатен вплинути на вищий менеджмент, який називають "інформацією Кассандри" - інформації, котра пропонується до уваги керівників. Лише якась частина інформації потрібна для виконання поставлених завдань. Цю інформацію можна назвати "використаною інформацією" — вона дотична до справи і важлива.

Інший тип інформації, що не стосується предмета, але на який, однак, звертають увагу, називають "мішаною (непевною) інформацією", оскільки вона стосується побіжних деталей і розмиває предмет за крок до нього.

І навпаки, третя категорія даних — "інформація Кассандри" — проходить непоміченою. Це інформація, що безпосередньо стосується суті справи, але якій не приділяють належної уваги: це ключові дані, на які не звертають уваги.

Як вважають деякі науковці є кілька причин неуважного ставлення до "інформації Кассандри":

- керівники не мають достатнього доступу до інформації;
- інформація є надто загрозливою [5, с. 178-235].

Висновки. Огляд досліджень щодо прийняття ефективних управлінських рішень показує, що дати універсальний рецепт, який дозволяє виявити універсальну методику та оптимальні методи прийняття управлінських рішень, нелегко. Вони, скоріше, припускають, що досвідчений керівник зуміє враховувати й об'єктивні, і суб'єктивні фактори, що впливають на рішення проблеми. В залежності від типу проблеми обирається відповідний інструментарій прийняття управлінських рішень

Література.

1. Осініна Л. Ситуаційний менеджмент : Конспект лекцій/ Лідія Осініна,; Відп. ред. О.Л. Дінькова; Європейський університет. — К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. — 109 с.
2. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч. посібник] / В. А. Василенко — К.: ЦУЛ, 2002. — 420 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу; Пер. з англ. Р.А.Семків, Р.Л.Ткачук. — К.: Всеуви́то: Наук. думка, 2001. — 242 с.
4. Осовська Г. Основи менеджменту : Підручник/ Галина Осовська, Олег Осовський,. — 3-е вид., перероб. и доп. - К.: Кондор, 2006. — 661 с.
5. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Євген Панченко — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.