

/Ф. Батиста. Экономические гармонии. Сост., вступ. статья, коммент. М. К. Бункина, А. М. Семенов. – М. : Дело, 2000. – 232 с.

17. Хайек Ф. А. Дорога к рабству / Ф.А. Хайек; пер. с англ. М. Б. Гнедовского.– М. : Экономика. МП. Эконов, 1992. – 175 с.

18. Цал-Цалкало Ю. С. фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. Посібник / Ю.С. Цал-Цалко. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : ЦУЛ, 2002. – 360 с.

19. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогрес, 1982. – 230 с.

Надійшла 17.10.2010

УДК 331.108.008.1

К. В. УЩАПОВСЬКИЙ, Ю. Д. КОСТІН
Харківський національний університет радіоелектроніки

СУТНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

В статті уточнено поняття «управлінське рішення» та «управлінське рішення в кадровій сфері»; доповнена класифікація управлінських рішень в кадровій сфері 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 кадрового потенціалу працівників», використання яких дозволить приймати більш обґрунтовані кадрові рішення з більш прогнозованими наслідками.

In the article a concept «the administrative decision» and «administrative decision in a personnel sphere»; classification of administrative decisions in a personnel sphere is complemented by signs «on finding of management object – man – in relation to an enterprise», «on perception of workers», «on the degree of importance of worker for organization» and «on influence on development of individual personnel potential of workers» the use of which will allow to make more grounded personnel decisions with more forecast consequences.

Ключові слова: прийняття рішень, менеджмент, персонал, кадри, класифікація, концепція вибору

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Прийняття рішень є ядром процесу управління у будь-якій сфері діяльності. Ефективність функціонування підприємств залежить від якості управлінських рішень. Стратегічні і поточні рішення, що приймаються керівниками, визначають рівень розвитку організації і перспективи її виживання, особливо в теперішній період тривалої фінансово-економічної кризи.

Вищесказане повною мірою відноситься і до проблеми розробки та реалізації ефективних кадрових рішень. Набір персоналу, розстановка, організація його роботи, мотивація, навчання, розвиток – в цих та інших кадрових питаннях виникає необхідність проаналізувати ситуацію, визначити можливі способи дії в даних умовах і вибрати один з них. Цей процес може бути охарактеризований як процес розробки управлінського рішення, в даному випадку кадрового рішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, виділення невирішених раніше частин проблеми. Питанням прийняття управлінських рішень присвячено роботи багатьох вітчизняних та закордонних учених. Серед них зокрема можна виділити роботи закордонних учених С. Біра, Д. Дерлоу, Р.Л. Кіні, М. Мескона, Х. Райфа, Г. Саймона, Ф. Тейлора, О. Уайта, Р.А. Фатхутдинова, А. Фойля та ін., та українських учених Ю.А. Дайновського, М.Л. Данилович, О.Л. Єршової, Т.С. Клебанової, Л.В. Лазоренко, Т.І. Лепейко, Р.М. Лепи, Т.М. Ліхтер, О.В. Макарюка, Н.С. Орленко, Ю.Ю. Піщенко, Н.В. Піскунової, Т.В. Смачило, О.О. Солодової, Г.В. Теплінського, Н.Г. Чумаченка, та інших. В їх працях надається і 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.).

Але вельми небагато досліджень, які присвячені проблемі прийняття оптимальних управлінських рішень в системі кадрового менеджменту підприємства, з урахуванням її специфіки. Так, в статті російських учених Г.І. Бутцевої та В.Г. Горшкова [1] представлена класифікація кадрових рішень, наведені фактори, які впливають на їх прийняття на підприємстві. Стаття С.Л. Бельського [2] присвячена розробці моделі управління персоналом на підприємстві, яка дозволяє передбачити розвиток характеристики відповідності займаній посади в залежності від зміни професійної компетентності та кон'юнктури ринку.

Постановка завдання. Так як немає єдиної думки щодо понятійного апарату та класифікації управлінських рішень в кадровому менеджменті, тому актуальним є дослідження сутності й специфіки прийняття рішень у кадровому менеджменті підприємства та їх класифікації, що і є метою даної статті.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В теорії прийняття рішень, як відмічає Л.В. Лазоренко [3, с. 6], можна виділити три основні концептуальні підходи:

- якісно-предметна концепція (дискриптивний підхід);

- концепція математичного вибору рішень (нормативний підхід);
- комплексна концепція управлінських рішень.

Якісно-предметна концепція характеризується якісним підходом до прийняття рішень і технології виконання процедур. Основним в цій концепції є прагнення всебічно описати процес прийняття рішень з розглядом усіх його аспектів, але без використання математичних методів.

Суть концепції математичного вибору рішень полягає у тому, що із усього процесу прийняття рішень розглядається тільки етап вибору рішень, який ототожнюється з усім процесом. Основна увага в цій концепції приділяється розробці математичних методів, моделей і алгоритмів вибору рішень, але неформальні процедури, пов'язані з постановкою задачі, формуванням цілей, обмежень, варіантів рішень і оцінкою їх переваг, в ній не розглядаються.

Комплексна концепція управлінських рішень характеризується максимальним урахуванням всіх факторів, а також раціональним використанням логічного мислення та інтуїції суб'єкта управління, математичних методів й обчислювальних засобів при формуванні і виборі рішень. Важливою особливістю даного підходу є застосування сучасних методів обчислення з використанням якісних даних. За допомогою цих методів якісні міркування суб'єкта управління можуть піддаватися кількісному аналізу. Розглянута концепція по суті є спробою поєднати раціональні положення двох попередніх підходів.

В даній роботі ми будемо базуватися саме на цій концепції.

Відомо, що в будь-якій науці обгрунтованість 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 підходу до її вирішення, світоглядних і загальнонаукових основ. З урахуванням цього методичного положення необхідно уявити поняття „управлінське рішення”, його роль і місце в управлінні організаціями.

Важливе значення для теорії і практики управління має також вірне і єдине розуміння застосованих термінів. Ще Р. Декарт радив: „Уточнюйте значення слів, і ви позбавите людство половини помилок” [4, с. 17-18].

З урахуванням того, що саме визначення управління трактується по-різному, необхідно визначити зміст поняття „управлінське рішення”.

Згідно з Великим тлумачним словником української мови [5, с. 1036], рішення – це 1) дія за значенням рішати, рішити // результат цієї дії; 2) вирок суду, постанова, розпорядження якої-небудь організації, зборів і т. ін.; 3) продуманий намір зробити що-небудь, якимось чинити; 4) спосіб вирішення, зображення, подання, розв'язання чого-небудь.

Згідно з Великою економічною енциклопедією [6, с. 550], управлінське рішення – це директивний вибір цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який базується на аналізі ситуації і містить програму досягнення цілі.

Управлінське рішення є основою процесу управління. Управляти – значить вирішувати. Термін „управлінське рішення” застосовується у двох основних значеннях: як процес і як явище (рис. 1). Як процес управлінське рішення – це пошук, переробка і аналіз інформації, розроблення альтернатив, вибір кращої з них, затвердження і реалізація. Як явище управлінське рішення – це план, наказ, програма, постанова, усне чи письмове розпорядження.

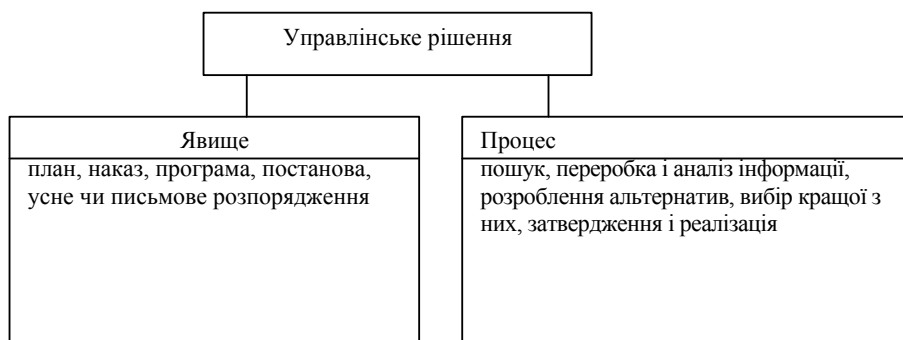


Рис. 1. Основні значення терміна „управлінське рішення” [7, с. 9]

Проаналізуємо основні визначення цього терміну, наявні в літературі, в таблиці 1, виділивши основну частину та пояснення до неї.

Як бачимо з таблиці 1, більшість дослідників розглядають управлінське рішення як явище, тобто, результат певних дій, і тільки Ігнат'єв А.В., Максимцов М.М., Смирнов Е.А., Афонічкін О.І., Михаленко Д.Г., а також харківські вчені Пономаренко В.С. та інші розглядають його як процес, певну дію.

Ми не претендуємо на надання всеосяжного визначення управлінського рішення; вважаємо, що обидві концепції (і як явища, і як процесу) мають право на існування, але, на нашу думку, розуміння управлінського рішення як результату певних дій є більш доцільним. Адже розуміння його як процесу

ототожнює зміст понять „управлінське рішення” та „прийняття управлінського рішення”, що, на наш погляд, є недостатньо коректним, тому що це різні поняття. Український учений О.М. Беседовський [15, с. 6] адекватно розмежував в своїй дисертаційній роботі поняття „управлінське рішення”, „прийняття управлінського рішення”, „процес прийняття управлінського рішення”, вважаючи більш коректним визначення управлінського рішення не як процесу, а як явища.

Таблиця 1

Аналіз визначень поняття „управлінське рішення”

Автор	Основна частина визначення	Додаткова частина визначення (або пояснення до нього)
1. Колпаков В.М. [4, с. 20]	Результат	системної дії людей і продукт когнитивної (опосередкованої пізнавальними факторами) емоційної, вольової, мотиваційної природи – синтеза психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість
2. Карданська Н.Л. [8, с. 32]	Соціальний акт,	який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятої 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.
3. Ігнат'єва А.В., Максимцов М.М. [9, с. 119]	Вибір керівником альтернативи	в рамках його посадових повноважень, який спрямовано на досягнення цілей організації
4. Смирнов Е.А. [10]	Творча, вольова дія суб'єкта управління,	основана на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізі інформації про її функціонування, яке полягає в виборі цілі, програми і способів вирішення проблеми
5. Юкаєва В.С. [11, с. 8]	Творчий акт	суб'єкта управління (індивідуальної або групової особи), який визначає програму діяльності колектива по ефективному вирішенню проблеми, що назріла, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналіза інформації про її стан
6. Приймак В.М. [12, с. 55]	Результат аналізу,	прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів для досягнення конкретної цілі управління.
7. Саак А.Е., Тюшняков В.Н. [7, с. 7-8]	Рішення, прийняте в соціальній системі, і спрямоване:	- на управління управлінською діяльністю; - проектування системи управління організації (методологія, структура, процес, механізм); - стратегічне планування; - управління кадрами; - управлінське консультування; - взаємодія з зовнішнім середовищем.
8. Афонічкін О.І., Михаленко Д.Г. [13, с. 9]	Вибір альтернативи	здійснений керівником в рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації.
9. Рапопорт Б.М. [14, с. 33]	Результат вибору	менеджментом з усієї сукупності наявних можливостей конкретного варіанта дій, що являє собою керівництво для колектива.
10. Беседовський О.М. [15, с. 6]	Результат вибору	який являє собою розпорядження до управлінських дій у рамках цілей і задач підприємства; це результат стадії прийняття управлінського рішення (акту вибору), як складова процесу прийняття управлінського рішення.
11. Р. А. Фатхутдінов [16, 17]	Результат аналізу,	прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту
12. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. [18, с. 17]	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.
13. Лазоренко Л.В. [3, с. 3]	Вибір	однієї з можливих альтернатив в процесі досягнення поставленої мети.
14. Піскунова Н.В. [19, с. 4]	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.
15. Теплінський Г.В. [20, с. 5]	Творчо-вольова дія менеджера,	підґрунтям якої виступає поєднання знань об'єктивних законів ринку, результатів аналізу поведінки підприємства на галузевому ринку й оцінки чинників, що впливають на управлінські рішення.

Прийняття управлінського рішення – це 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 [18, с. 17]. Російські вчені О.І. Афонічкін та Д.Г. Михаленко під процесом прийняття рішення розуміють послідовність етапів і процедур, спрямованих на вирішення проблемної ситуації. Також наголошують, що процес прийняття рішення - однократний процес вибору ОПР одного з альтернативних варіантів [13, с. 76], І.І. Бажин [20, с. 7] зауважує, що прийняття рішення – це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати і контролювати, це вибір тієї чи іншої стратегії, це вибір найбільш ефективного оперативного заходу, який дозволяє адаптуватися до різких змін ринку. В.М. Приймак [12, с. 11] вважає, що процес прийняття рішення – це сукупність взаємопов'язаних послідовних дій людини чи групи людей, які здійснюються з метою досягнення певних цілей і/або усунення чи запобігання проблемним ситуаціям.

Тому вважаємо за доцільне уточнити зміст поняття „управлінське рішення” як результат творчої дії

ОПР (індивідуальної чи групової особи), який:

1) спрямований на досягнення цілей організації або вирішення конкретної проблеми;
2) оснований на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізі інформації про її функціонування;

3) визначає програму діяльності колектива по ефективному вирішенню проблеми, що назріла;

4) 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.

Вважаємо недоліками визначень, наведених у табл. 1, наступні.

1. Колпаков В.М.: не вказано мету, інформаційні джерела, вибір з альтернативних варіантів та програму діяльності по вирішенню проблеми. Натомість зроблено акцент на психічні процеси людини, яка приймає рішення.

2. Карданська Н.Л.: соціальний акт – це занадто широке трактування управлінського рішення. Крім того, не вказано інформаційні джерела, вибір з альтернативних варіантів. Натомість вказане директивне значення управлінського рішення.

3. Ігнат'єва А.В., Максимцов М.М.: трактування управлінського рішення як процесу (ототожнення з процесом прийняття рішення).

4. Смирнов Е.А.: трактування управлінського рішення як процесу (ототожнення з процесом прийняття рішення).

5. Юкаєва В.С.: не вказано, що управлінське рішення передбачає вибір з альтернативних варіантів найліпшого за певними критеріями.

6. Приймак В.М.: не вказано програму діяльності по вирішенню проблеми.

7. Саак А.Е., Тюшняков В.Н.: наявність тавтології (управління управлінською діяльністю), не вказано мету, інформаційні джерела, вибір з альтернативних варіантів. Натомість приділено надто багато уваги можливим напрямкам управлінського рішення (кадри, і управлінське консультування тощо), але перераховані далеко не всі напрямки.

8. Афонічкін О.І., Михаленко Д.Г.: трактування управлінського рішення як процесу (ототожнення з процесом прийняття рішення).

9. Рапопорт Б.М.: не вказана мета прийняття рішення, джерела інформації та визначення програми діяльності по вирішенню проблеми.

10. Беседовський О.М.: на вказані джерела інформації; немає визначення програми діяльності по вирішенню проблеми.

11. Фатхутдінов Р. А.: не вказані джерела інформації та визначення програми діяльності по вирішенню проблеми.

12. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М.: не вказана мета прийняття рішення.

13. Лазоренко Л.В.: не вказані джерела інформації та визначення програми діяльності по вирішенню проблеми. Визначення є занадто коротким, неповним.

14. Піскунова Н.В.: не вказані джерела інформації, немає визначення програми діяльності по вирішенню проблеми.

15. Теплінський Г.В.: не вказана мета прийняття рішення, немає визначення програми діяльності по вирішенню проблеми та не вказаний вибір з альтернативних варіантів найкращого за певними критеріями. Натомість зроблений акцент на творчо-вольовий характер прийняття рішення.

Отже, виходячи з чотирьох сформульованих нами вище вимог до визначення поняття „управлінське рішення”, найбільш коректним вважаємо визначення Юкаєвої В.С.: „творчий акт суб'єкта управління (індивідуальної або групової особи), який визначає програму діяльності колектива по ефективному вирішенню проблеми, що назріла, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан” [11, с. 8], яке треба доповнити для урахування вибору з альтернативних варіантів найліпшого за певними критеріями.

Тому надамо удосконалене визначення управлінського рішення: це 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 аналізу інформації про її стан.

Сфери прийняття управлінських рішень на підприємстві – фінансова, виробнича, кадрова та інші. І прийняття рішень в кожній сфері має свої особливості, свою специфіку. Відповідно до теми нашого дослідження проаналізуємо особливості прийняття рішень в кадровій сфері підприємства, а саме – в кадровому менеджменті.

Кадровий менеджмент – це, за визначенням [21, с. 10], „діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих)”. Таким чином, у цьому визначенні враховується той факт, що працівники не є власністю

підприємства (організації), йому належить тільки їх робоча сила, корисний ефект від використання їхніх навичок, здібностей, а працівники можуть мати (і мають) свої особисті цілі, які можуть не співпадати з цілями підприємства, і навіть сильно протирічити їм. Тому однією з головних задач кадрового менеджменту є узгодження цілей працівників з цілями підприємства шляхом адекватної мотивації.

Отже, на відміну від фінансової підсистеми підприємства, виробничої та інших, кадрова має величезну специфіку – цілі працівників можуть не співпадати з цілями підприємства. І це може стати проблемою: наприклад, в період теперішньої фінансово-економічної кризи майже всі українські підприємства реалізують стратегію скорочення витрат, що передбачає передовсім скорочення персоналу, примусові відпустки за власний рахунок, скорочення тривалості робочого дня (що є елементами прихованого безробіття) тощо. І всі ці заходи, безсумнівно, виправдані для виживання підприємства, а у працівників зустрічають негативну реакцію, і це негативно позначається на мотивації до продуктивної праці, на інтелектуальному потенціалі підприємства і, насамкінець, на перспективах його розвитку.

Тому вимагає подальшого дослідження класифікація управлінських рішень в кадровій сфері, для прийняття більш обґрунтованих рішень, особливо в період кризи.

Спочатку виходячи з теорії систем і факту, що підприємство є великою складною системою та його підсистеми також є системами, дослідимо особливості підсистеми „кадри” підприємства (див. табл. 2).

Таблиця 2

Особливості підсистеми „кадри” підприємства [22]

Ознаки	Характеристики підприємства в цілому як системи	Характеристики підсистеми „кадри” (людського колективу)
1. Походження	Змішана система (наявні як природні, так і штучні, створені людиною елементи)	Природна система (наявні лише елементи природного, не штучного походження - люди)
2. Складність	Складна	Складна
3. Характер взаємодії з зовнішнім середовищем	Відкрита	Відкрита
4. По природі елементів	Матеріальна	Матеріальна
5. По фактору часу	Динамічна	Динамічна
6. По способу керування	якщо це державне підприємство, то з комбінованим керуванням (організаційним), якщо це приватне підприємство, то самокероване (параметрична адаптація і самоорганізація).	Якщо немає самоврядування колективу, працівники не мають права приймати рішення – управління ззовні (управління по параметрах; управління за структурою); якщо вони мають таке право - з комбінованим керуванням (організаційним)

Отже, основною відмінністю підсистеми «кадри» є її походження – вона представляє собою систему природного походження, тому управляти нею складніше, ніж будь-якою іншою підсистемою підприємства, яка є штучно створеною людиною для досягнення певних цілей.

Тепер розглянемо класифікацію управлінських рішень.

У сучасній літературі, присвяченій управлінським рішенням, 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 правильною, оскільки кожен дослідник чи фахівець класифікує рішення за тими ознаками, які здаються йому найбільш важливими.

У наш час 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 [23, с. 20-21].

Класифікуємо управлінські рішення в кадровому менеджменті (див. табл. 3, складену на основі [1, 18, 22, 23]). Курсивом виділені додані автором ознаки.

Таблиця 3

Класифікація управлінських рішень в кадровому менеджменті

Ознака	Види управлінських рішень
1. Рівень прийняття	1. Вищий – директор або заступник директора. по кадрах 2. Середній – менеджери з кадрів, нач. цехів та відділів 3. Нижчий – бригадири, майстри
2. За методами прийняття рішень	1. Інтуїтивні (засновані на інтуїції та практичному досвіді ОПР) 2. Формалізовані (засновані на результатах формалізованої діагностики об'єкта – людини або групи людей). Наприклад, атестація персоналу
3. За функціональною спрямованістю	1. Рішення по формуванню складу персоналу 2. Рішення по використанню персоналу 3. Рішення по навчанню та розвитку персоналу 4. Рішення по регулюванню зайнятості
4. За кількістю осіб, що приймають рішення	1. Індивідуальні (приймаються однією особою) 2. Колективні (приймаються колективом осіб)

Ознака	Види управлінських рішень
5. 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)
6. 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
7. За повноваженнями та відповідальністю	1. Рішення, які приймаються кадровою службою підприємства 2. Рішення, які приймаються лінійними менеджерами 3. Рішення, які приймаються всіма працівниками
8. За виробничою спрямованістю	1. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту А 2. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту Б 3. Та ін.
9. За способом доведення до реалізації	1. Письмові (у вигляді наказів, розпоряджень тощо) 2. Усні
10. За тривалістю процесу розробки та ухвалення рішень	1. Швидкоплинні 2. Довготривалі
11. За ступенем прогнозованості (визначеності) результатів	Прогнозовані (менш ризиковані) Важко прогнозовані (ризиковані) – наприклад, прийняття на роботу, призначення на іншу посаду
12. За способом впливу на об'єкт	1. Прямі директивні (шляхом наказів, розпоряджень тощо) 2. Опосередковані (шляхом створення відповідного клімату в колективі)
13. За наявністю ресурсів (фінансових та ін.) для реалізації рішень	1. Рішення, які можна реалізувати 2. Рішення, для реалізації яких недостатньо ресурсів
14. За договірними відносинами з робітниками	1. Рішення щодо постійних працівників 2. Рішення щодо тимчасових працівників
15. 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)
16. За сприйняттям працівників	1. Позитивні (преміювання, подяка тощо) 2. Негативні (примусові відпустки за власний рахунок, догани, фаворитизм, взагалі несправедливі рішення)
17. 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
18. За впливом на розвиток індивідуального кадрового 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)

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз матеріалу статті показав, що таким чином, враховуючи вищевикладене, потребує уточнення визначення поняття управлінського рішення в кадровій сфері. Враховуючи вищевикладене, можна надати наступне визначення: управлінське рішення в кадровій сфері – це результат творчої дії ОПР (індивідуальної чи групової особи), який визначає програму діяльності колектива по ефективному вирішенню проблеми, що назріла, шляхом вибору з альтернативних варіантів найкращого за певними критеріями, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізу інформації про її стан, з узгодженням цілей об'єктів управління (працівників) з цілями підприємства.

Отже, елементами наукової новизни даної статті є уточнення понять «управлінське рішення» та «управлінське рішення в кадровій сфері» та доповнення класифікації управлінських рішень в кадровій сфері 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 кадрового потенціалу працівників», використання яких дозволить приймати більш обгрунтовані рішення з більш прогнозованими наслідками.

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

Література

1. Бутцева Г.И. Влияние кадровых решений на эффективность управления предприятиями [текст] / Г. И. Бутцева, В. Г. Горшков. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1600>

2. Беленький С.Л. Разработка методики решения кадровых вопросов на основе теории полезности. / С.Л. Беленький. [Электронный ресурс]. Режим доступа : www.mathnet.ru/php/getFT.phtml?jmid=ubs&paperid=265&what...
3. Лазоренко Л.В. Розробка та обґрунтування управлінських рішень в ринкових умовах [текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук. / Л.В. Лазоренко. К. : Інститут аграрної економіки Української академії аграрних наук, 2001. – 15 с.
4. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений [текст]: Учеб. пособие. / В.М. Колпаков. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови [текст] / [уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел]. – К.: Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2002. – 1440 с.
6. Большая экономическая энциклопедия [текст] / [отв. ред. Н.В. Дубенюк]. – М. : Эксмо, 2008. – 816 с.
7. Саак А.Э. Разработка управленческого решения [текст]: Учебник для вузов. / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
8. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения [текст]. / Н.Л. Карданская. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 408 с.,
9. Игнатъева А.В. Исследование систем управления [текст]. / Игнатъева А.В., Максимцов М.М. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 158 с.
10. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений [текст]: Учебник для вузов. / Э.А. Смирнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 271 с.
11. Юкаева В.С. Управленческие решения [текст]: Учебное пособие. / В.С. Юкаева. – М. : Издательский дом «Дашков и Ко», 1999. – 292 с.
12. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник. / В.М. Приймак. – К.: Аттіка, 2008. – 240 с.
13. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах [текст]: Учебник для вузов. / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб. : Питер, 2009. – 480 с.
14. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений [текст]. / Б.М. Рапопорт. – М. : ООО «ТЕИС», 2001. – 264 с.
15. Беседовский О.М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід [текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук. / О.М. Беседовський. – Х. : ХНЕУ, 2004. – 19 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [текст]. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управленческое решение [текст]: Учебник. / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с. – (Серия «Высшее образование»).
18. Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві [текст]: наук. видання. / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, О.М. Беседовський. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 238 с.
19. Піскунова Н.В. Організаційно-економічний механізм формування комплексу управлінських рішень щодо розвитку вугледобувних підприємств [текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук. / Н.В. Піскунова.– Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України. – 2003. – 21 с.
20. Бажин И.И. Разработка управленческих решений [текст]: компакт-учебник. / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2006. – 316 с.
21. Виноградський М.Д. Управління персоналом [текст]: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
22. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ [текст]: Учеб. пособие для вузов / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко. – М. : Высш. шк., 1989. – 367 с.
23. Лепа Р.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика [текст]: Монографія / Р.М. Лепа, В.М. Тимохін. – Донецьк: ТОВ „Юго-Восток”, Лтд”, 2004. – 262 с.

Надійшла 13.10.2010