

УДК 330.526.33.001.14

Балан А.С., к.т.н., доцент кафедры учета, анализа и аудита,

Котляр Е.А.

Одесский национальный политехнический университет

### **КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И СОПРОВОЖДЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Проведен анализ и определены классификационные признаки управленческих решений, имеющих место при реализации инвестиционных проектов промышленных предприятий как основа построения классификации инвестиционных решений.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционный проект, инвестиционное проектирование, инвестиционная деятельность, управленческие решения.

Balan A.S., Kotlyar E. A.

### **CLASSIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE DEVELOPMENT AND MAINTENANCE OF AN INVESTMENT PROJECT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The analysis and classification attributes defined management decisions that occur during the implementation of investment projects of industrial enterprises as a basis for building the classification of investment decisions.

**Keywords:** investment, project investment, investment planning, investment, management solutions.

Балан О.С., Котляр О.А.

### **КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ РОЗРОБЦІ ТА СУПРОВОДІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Проведено аналіз та визначено класифікаційні ознаки управлінських рішень, що мають місце при реалізації інвестиційних проектів промислових підприємств як основу побудови класифікації інвестиційних рішень.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційний проект, інвестиційне проектування, інвестиційна діяльність, управлінські рішення.

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.** Процесс разработки и сопровождения инвестиционного проекта на промышленном предприятии подразумевает владение персоналом широким спектром управленческих решений, применимых на всех этапах жизненного цикла инвестиционного проекта.

Подготовка принятия и реализации управленческих решений является составляющей организации управления предприятия [19]. В основе управленческих решений инвестиционного проекта лежит категория управленческих решений, которая уже достаточно изучена такими авторами как Норткотт Д. [17], Фатхудинов Р.А. [18].

**Анализ последних исследований, в которых начато решение проблемы.**

В тоже время, классификация управленческих решений, как основа принятия инвестиционных решений в процессе внедрения и сопровождения инвестиционных проектов отражена в научной литературе не достаточно для практического применения, что и делает обозначенную тему актуальной.

**Целью статьи** является определение классификационных признаков управленческих решений, имеющих место при реализации инвестиционных проектов промышленных предприятий как основу построения классификации инвестиционных решений в дальнейшем.

**Изложения основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.** Как правило, сущность инвестиционного проекта можно выразить комплексом необходимых мероприятий, напрямую связанных с реализацией капитальных вложений в объекты деятельности предпринимателей. Как справедливо указывают В.С. Пономаренко, Л.М. Малярец, А.В. Дорохов [16], принятие инвестиционных решений происходит в условиях ограничений экзогенного (внешнего) и эндогенного (внутреннего) характера. Поэтому острой необходимостью является обобщение классификации управленческих решений практически реализованных на предприятиях во время внедрения и сопровождения инвестиционных проектов.

Проведенный анализ позволил составить следующую классификацию управленческих решений, представленную в табл.

Таблица 1

Классификационные признаки управленческих решений, имеющих место при реализации инвестиционных проектов промышленных предприятий.

Признаки классификации	Вид управленческого решения	Принадлежность к инвестиционным проектам
1	2	3
За степенью охватывания хозяйственной деятельности предприятия:	Управленческие решения, которые касаются хозяйственной деятельности торгового предприятия в целом [1] Управленческие решения, которые касаются хозяйственной деятельности отдельных внутренних подразделений (центров ответственности) торгового предприятия [1] Управленческие решения, которые касаются отдельных хозяйственных операций торгового предприятия [1]	-
По видам функционального управления предприятием:	Управленческие решения в сфере операционного менеджмента торгового предприятия [1] Управленческие решения в сфере инвестиционного менеджмента торгового предприятия [1] Управленческие решения в сфере финансового менеджмента торгового предприятия [1] Управленческие решения в сфере функционального менеджмента торгового предприятия [1]	+
По количеству целей развития предприятия, которые реализуются:	Управленческие решения, которые направлены на реализацию одной определенной цели развития торгового предприятия (моноцелевые управленческие решения) [1]	-

	Управленческие решения, которые направлены на реализацию нескольких определенных целей развития торгового предприятия (поли целевые управленческие решения) [1]	
По степени приоритетности обеспечения целей развития предприятия:	Управленческие решения, которые направлены на реализацию главной цели развития(миссии) торгового предприятия [1] Управленческие решения, которые направлены на реализацию основных целей развития торгового предприятия [1] Управленческие решения, которые направлены на реализацию второстепенных целей развития торгового предприятия [1]	-
По условиям риска и неопределенности:	Управленческие решения, которые реализуются в условиях полной определенности [1] Управленческие решения, которые реализуются в условиях риска [1] Управленческие решения, которые реализуются в условиях неопределенности [1]	+
За уровнем эффективности:	Неэффективные управленческие решения [1] Низкоэффективные управленческие решения [1] Среднеэффективные управленческие решения [1] Высокоэффективные управленческие решения [1]	+
Продовження таблиці 1		
1	2	3
По юридическим последствиями:	Правовые [2]	+
	Неправовые [2]	
По объектам, относительно которых принимаются управленческие решения органов внутренних дел:	Индивидуальные [2]	-
	Нормативные [2]	
По продолжительности осуществления (реализации):	Рассчитаны на определенный период времени [2]	-
	Такие, которые прекращают свое действие в меру их выполнения [2]	
По критерию гласности:	Закрытые [2]	+
	Открытые [2]	
По характеру и содержанию:	Творческие [3]	-
	Решение по аналогии [3]	
	Решения, которые принимаются автоматически [3]	
По продолжительности действия:	Краткосрочные [1, 4]	-
	Среднесрочные [1, 4]	
	Долгосрочные [1, 4]	
По прогнозной эффективности:	Ординарные [5, 12]	+
	Двокритериальные [5, 12]	
	Асинергетичные [5, 12]	
По состоянию выработки:	Решение в состоянии разработки [5]	+
	Решение в состоянии реализации [5]	
По способу обрабатывания управленческой информации:	Алгоритмические [5]	+
	Эвристические [5]	
По степени влияния на будущее организации (степень важности и	Стратегические [(1), 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]	+
	Тактические [(1), 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15]	

продолжительности; значимость цели и длительности действия; за целеустремленностью; по характеру и периоду осуществления; по срокам реализации; по времени действия): (1), 2, 3, 4, 5, 6, (7; 9; 10), 11, (12; 13; 14; 15)	Оперативные [3, 4, 5, 7, 9, 10]	
	Ситуационные [2]	
По масштабам (по направлениями управленческого влияния; сфера действия; сфера воздействия); (2, 3, 4; 7; 9)	Глобальные (общие) [(2, 3, 4), 6, (7; 9), 8]	+
	Локальные [(3), 6, 7, 8, 9]	
	Частные [(2, 4)]	
По продолжительности периода реализации (длительность реализации): (9)	Долгосрочные [6, 8, 9, 10]	+
	Среднесрочные [6, 10]	
	Краткосрочные [6, 8, 9, 10]	
По обязательности выполнения (степень обязательности): (7, 11), 12	Директивные [2, 5, 6, 7, (12)]	-
	Рекомендательные [5, 6, 7, (12)]	
	Ориентируемые [6]	
	Инициативные [2]	

Продолжение таблицы 1

1	2	3
По функциональному назначению (по месту и функции в процессе управления; по функциональному содержанию): (5, 9, 12, 13)	Регулирующие [(5), 6, (12)]	+
	Координирующие [6, (13)]	
	Контролирующие [(5), 6, 8, (12, 13)]	
	Плановые [(5), 8, (12, 13)]	
	Прогнозные [8]	
	Организационные [(5), 8, (9, 12, 13)]	
	Мотивационные [(5), 8, (12)]	
	Активизирующие [(13)]	
	Информационные [9, (13)]	
	Технологические [9]	
По широте охвата (по сфере охвата; по степени охвата объекта; по масштабам воздействия): (10, 11, 13, 14)	Общие [6, (10, 11, 13, 14)]	+
	Специальные (частные) [6, (10, 11, 13, 14)]	
	Локальные [(11, 14)]	
По степени запрограммированности (по особенностью решаемых задач): (4, 10)	Запрограммированные [(4), 6, (10), 11]	-
	Незапрограммированные [(4), 6, (10), 11]	
По способам принятия (по основаниям для принятия решений): (9, 11), 12	Интуитивные [4, 5, 6, (9), 10, (11), 12]	+
	Адаптивные [6]	
	Рациональные [4, 6, (9), 10, (11)]	
	Решения на суждениях [9, (11)]	
	Аналитические [4, 10]	
	Логические [4, 10]	
	Импульсивные [4, 5, 10]	
	Инертные [4, 10]	
	Научно – обоснованные [5, 12]	
Уравновешенные [5]		
По условиям принятия:	Стандартные [7]	-

	Нестандартные [7]	
По процессам организации подготовки и принятия (по субъектам управления; по форме принятия решений; по способу формирования; по организации; по виду лица, принимающего решение): (2, 8; 9, 12, 13, 14)	Единоличные (индивидуальные)[2, 3, 4, 5, 7, (8, 9), 10, (12, 13, 14)]	+
	Коллегиальные [2, 3, 5, 7, (14)]	
	Коллективные (групповые) [2, 3, 4, 5, 7, (8, 9), 10, (12, 13, 14)]	
	Корпоративные [(13)]	
По источникам происхождения:	Инициативные [7]	-
	Процедурные [7]	
По иерархии управления (по уровню принятия; за уровнем субъектов управления): (1, 10)	Высший уровень [(1), 3, 7, (10), 12]	+
	Средний уровень [(1), 3, 7, (10), 12]	
	Нижний уровень [(1), 3, 7, (10), 12]	
По направлению действия предприятия (по характеру; по признаку содержания): (11, 12, 14)	Социальные [5, 8, (12, 14)]	+
	Экономические [3, 4, 5, 8, 10, (11, 12, 14)]	
	Социально-психологические [4, 10]	
	Административные [3, 4, 10]	
	Технологические [3, 4, 10, (11, 14)]	
	Организационные [(11, 14)]	
	Технические [(11, 12, 14)]	
Политические [(11)]		
По уровню принятия решения:	Национальные [8]	-
	Региональные [8]	
	Решения, которые принимаются на уровне предприятия [8]	

Продолжение таблицы 1

1	2	3
По количеству критериев выбора:	Однокритериальные [5, 8, 9, 12, 13]	+
	Многокритериальные [5, 8, 9, 12, 13]	
	Двухкритериальные [5, 12, 13]	
По степени повторяемости проблемы:	Традиционные [9]	-
	Нетрадиционные [9]	
По прогнозируемым последствиям (по результативности): (5)	Результативные [(5)]	+
	Не результативные [(5)]	
	Корректируемые [9]	
	Некорректируемые [9]	
	С определенным результатом [13]	
	С вероятностным исходом [13]	
По методу разработки:	Формализованные [9]	+
	Неформализованные [9]	
По способу фиксации:	Документированные [9]	-
	Недокументированные [9]	
По характеру использования информации:	Детерминированные [9]	-
	Вероятностные [9]	
По степени сложности:	Сложные [4, 10, 14]	+
	Средней сложности [4, 10]	
	Простые [4, 10, 14]	
По уровню централизации:	Централизованные [4, 10]	+
	Децентрализованные [4, 10]	
	Комбинированные [4, 10]	
За частотой повторения (по повторяемости): (13)	Случайные [4, 10]	+
	Периодические [4, 10]	
	Непериодические [4, 10]	
	Однотипные [(13)]	
	Разнотипные [(13)]	
	Инновационные [(13)]	
По степени новизны:	Инновационные [4, 5, 10, 12]	+
	Стандартные [4, 10, 12]	

По результатам воздействия:	Негативные [10]	-
	Нейтральные [10]	
	Положительные [10]	
По сфере принятия решений:	Технологическая система [11]	-
	Биологическая система [11]	
	Социальная (общественная) система [11]	
По форме представления (по способу фиксации): 11, 12, (13)	Письменные [2, 5, 11, 12, (13)]	-
	Устные [2, 5, 11, 12, (13)]	
	Кодированные [11]	
	Конклюдентные [2]	
По характерным чертам личности менеджера, (по характеру принятия; по характеру разработки и реализации): 11, (12, 13)	Уравновешенные (11,12,13)	-
	Импульсивные [11, (12, 13)]	
	Инертные [11, (12, 13)]	
	Рискованные [11, (13)]	
	Осторожные [11, (13)]	
По количеству вариантов воздействия на объект:	Одновариантные [5, 12]	-
	Бинарные [5, 12]	
	Поливариантные [5, 12]	
По способу обработки управленческой информацией (по методам переработки информации): 12, (13)	Алгоритмические [12, (13)]	+
	Эвристические [12, (13)]	

Продолжение таблицы 1

1	2	3
По уровню риска:	С высокой степенью риска [1, 5, 12]	+
	Безрисковые [1]	
	С средней степенью риска [1]	
	С низкой степенью риска [1, 5, 12]	
По состоянию выработки:	Решения в состоянии разработки [12]	+
	Решения в состоянии рецептуализации [12]	
По специфике решения производственно-хозяйственной проблемы:	Проектные [5, 12]	+
	Конструкторские [5, 12]	
	Технологические [5, 12]	
	Моционные (побудительные) [5, 12]	
	Маркетинговые [5, 12]	
По причинам:	Ситуационные [13]	-
	По предписанию [13]	
	Программные [13]	
	Инициативные [13]	
	Сезонные [13]	
По направлению воздействия (по объектам влияния; за направленностью относительно предприятия): (1, 2)	Внутренние [(1), (2), 13]	+
	Внешние [(1), (2), 13]	
По глубине воздействия:	Одноуровневые [13]	+
	Многоуровневые [13]	
По степени определенности:	Решения, принимаемы в условиях определенности [14]	-
	Решения, принимаемые в условиях стохастической определенности [14]	
	Решения, принимаемые в условиях неопределенности [14]	
По ограничениям на ресурсы:	С ограничениями [13]	+
	Без ограничений [13]	
По степени уникальности:	Рутинные [14]	-

	Периодические [14]	
	Уникальные [14]	
По степени проявления творчества:	Нетворческие [14]	-
	Творческие [14]	
По виду зависимости переменных от времени:	Статические [14]	-
	Динамические [14]	

Основные классификационные признаки, пригодные для построения классификации инвестиционных решений выделены такими авторами как Ю. В. Поканевич, Н.Т. Мала, Ю. И. Башкатова, И. Ю. Шумская, О. П. Жук, М.П. Офик Е. И., Качайкин. Основой построения такой классификации являются управленческие решения: по степени влияния на будущее организации; степень важности и продолжительности; значимость цели и длительности действия; за целеустремленностью; по характеру и периоду осуществления; по срокам реализации; по времени действия (стратегические, тактические, оперативные, ситуационные). В то же время, к сравнительно новым в данной классификации можно отнести управленческие решения: по видам функционального управления предприятием; по условиям риска и неопределенности; по состоянию выработки; по способу обработки управленческой информации; по методу разработки.

В зависимости от типа рассматриваемого проекта и предприятия, на котором он внедряется, возможны существенные ограничения. Так, Ю. В. Поканевич в своей работе [1] предлагает признаки классификации для торгового предприятия:

- управленческие решения в сфере операционного менеджмента торгового предприятия;
- управленческие решения в сфере инвестиционного менеджмента торгового предприятия;
- управленческие решения в сфере финансового менеджмента торгового предприятия;
- управленческие решения в сфере функционального менеджмента торгового предприятия;
- управленческие решения, которые реализуются в условиях полной определенности;

- управленческие решения, которые реализуются в условиях риска;
- управленческие решения, которые реализуются в условиях неопределенности.

Для производственных предприятий согласимся с подходом М. П. Офик [5]:

- решение в состоянии разработки;
- решение в состоянии реализации;
- алгоритмических – предельно жёстко регламентирующих деятельность подчинённых и практически исключающих их инициативу;
- эвристических – проверенных временем способы нахождения и реализации различных решений путем общения, переговоров и т. д.

Опыт Ю.И. Башкатовой [9] и такой ее признак классификации, как «формализация принятия решений» позволит повысить эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени и может быть предложен на стадии разработки инвестиционных проектов для обоих из перечисленных типов предприятий, поскольку в этом случае не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация, а руководство сможет формализовать решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

Таким образом, полученный перечень управленческих решений в применении к инвестиционным проектам может быть положен в основу последующего создания классификации инвестиционных решений на этапах разработки и сопровождения инвестиционных проектов промышленных предприятий.

**Список использованных источников:**

1. Поканевич Ю. В. Особливості поняття “управлінське рішення” в системі менеджменту торговельного підприємства. // Наукові праці МАУП, 2010р. с.14-19.

2. Конопльов В. В. Організаційно-правовий механізм підготовки та прийняття управлінських рішень в адміністративній діяльності органів внутрішніх справ. // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук, 2006р. с. 9-23.
3. **Виноградський М.Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера. // Навчальний посібник, 2002р. 518 с.**
4. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. // Вісник національного університету «Львівська політехніка», 2007р. с. 20-24.
5. Офік М.П. Управлінські рішення щодо забезпечення позитивного впливу кооперування на рівень інноваційного розвитку підприємств. // Науковий вісник НЛТУ України, 2010р. с.209-215.
6. Аврова, И. А. Управленческий учет. // Учебное пособие, 2003р. – 176с.
7. Шапошник С. П. Прийняття управлінських рішень у системі керування документацією в митній службі України. // Вісник академії митної служби України № 1 (4), 2011р. с. 75-82.
8. Гросул В. А. Оптимізація управлінських рішень торговельного підприємства. // Вісник міжнародного слов'янського університету, 2009р. с. 39-45.
9. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. // Учебник для студентов экономических специальностей, 2003г. 89 с.
10. Польова І. М. Інтернаціоналізація діяльності підприємства: теоретичні підходи. // Збірник тез «Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні», 2012р. с. 45-47.
11. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н.Управленческие решения. // Учебное пособие, 2009г. с. 28-36.
12. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень. // Вид-во «Атіка», 2008р. 240 с.
13. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов. // Учебное пособие, 2000г. с. 67-77.
14. Голубков Е.П. Какое принять решение? // Учебное пособие, 1990г. – 189с.
15. Кузнецова Л.А. Разработка управленческого решения. // Учебное пособие, 2001 г. 70 с.
16. Пономаренко В.С., Малярець Л.М., Дорохов О.В. Витоки і особливості невизначеностей при прийнятті інвестиційних рішень. // Актуальні проблеми економіки № 4(118), 2011р. с. 151-159.
17. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений. Пер. с англ. под ред. А.Н.Шохина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 247 с.
18. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2006. - 343с.
19. Балан О.С., Філіппова С.В., Методологічні підходи до класифікації інвестицій // Праці Одеського політехнічного університету: Науковий та науково-виробничий збірник. – Одеса, 2011. – Вип. 3(37). – С.80-86.