

УДК 621:658 (043.3)

**ОСОБЛИВОСТІ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ  
НА ОСНОВІ КРИТЕРІЮ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**МАКАРЕНКО М.В.,**  
доктор економічних наук, професор,  
**САПЕЛЬНИКОВА Н.Л.,**  
кандидат економічних наук, професор  
**ОНІЩЕНКО В.В.,**  
аспірант,  
Азовський морський інститут

*У статті обґрунтовано, що формування міцного, стабільного промислового комплексу України неможливе без досягнення ефективного функціонування його окремих підприємств. Зауважується, що в Україні методологією та практикою таких рішень займаються вкрай обмежено. Підкреслено, що процес вибору управлінських рішень щодо ефективного функціонування підприємства є складною ітераційною процедурою і визначається значною мірою правильністю структури алгоритму її виконання. Запропоновано алгоритм, за яким рекомендовано проводити розробку варіантів досягнення мети управління ефективним функціонуванням підприємства.*

**Ключові слова:** промисловий комплекс, прийняття управлінського рішення, критерій ефективності.

*В статье обосновано, что формирование сильного, стабильного промышленного комплекса Украины невозможно без достижения эффективного функционирования его отдельных предприятий. Отмечается, что в Украине методологией и практикой таких решений занимаются крайне ограничено. Подчеркнуто, что процесс выбора управленческих решений относительно эффективного функционирования предприятия является сложной итерационной процедурой и определяется в значительной мере правильностью структуры алгоритма ее выполнения. Предложен алгоритм, по которому рекомендовано проводить разработку вариантов достижения цели управления эффективным функционированием предприятия.*

**Ключевые слова:** промышленный комплекс, принятие управленческого решения, критерий эффективности.

*In article it is proved that formation of a strong, stable industrial complex of Ukraine is impossible without achievement of effective functioning of its separate enterprises. It is noticed that in Ukraine in methodology and practice of such decisions are engaged it is extremely limited. It is underlined that process of a choice of administrative decisions concerning effective functioning of the enterprise is difficult iterative procedure and is defined appreciably by correctness of structure of algorithm of its performance. The algorithm on which it is recommended to make working out of variants of achievement of the purpose of management by effective functioning of the enterprise is offered.*

**Key words:** industrial complex, acceptance of the administrative decision, criterion of efficiency.

*Постановка проблеми.* Формування міцного, стабільного промислового комплексу України неможливе без досягнення ефективного функціонування його окремих підприємств, зокрема, металургійних, машинобудівних. Підприємств, здатних випускати сучасну, конкурентоспроможну продукцію як на внутрішньому так і зовнішньому ринках і отримувати чистий прибуток.

Досягнути зазначених результатів можливо лише на разі застосування відповідних ринковим умовам методів та підходів щодо управління підприємством. Сучасна теорія менеджменту для вирішення встановлених задач володіє достатньо широким асортиментом засобів. Але вітчизняна практика не має достатнього досвіду щодо використання закордонних методів й натикається на певні перешкоди, пов'язані значною мірою з відмінностями в умовах функціонування вітчизняних та закордонних підприємств. Слід також пам'ятати, що кожне підприємство в силу своїх особливостей (географічного розташування, складу основних та зворотних фондів, рівня технологій, підготовленості персоналу, якості менеджменту та інших факторів) функціонує на ринку, де постійно зростає ступінь невизначеності. Тому великого значення набувають питання наукового обґрунтування управлінських рішень, як основи подальшого їх ефективного функціонування. Пошук та реалізація ефективних рішень відкриватиме реальні можливості для побудови потужних вітчизняних промислових підприємств, здатних на рівних конкурувати зі світовими лідерами чи, принаймні, зайняти свою нішу в ланцюгах міжнародної кооперації.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Вирішення задач ефективного функціонування промислових підприємств потребує використання сучасних теорій управління підприємствами. Принципіальної важливості в цьому аспекті набуває розуміння необхідності використання аналітичних моделей як засобу підвищення ефективності управлінських рішень. Кожне управлінське рішення за своєю суттю представляє собою реалізацію результату проходження відповідного алгоритму. Наявність в ньому загального критерію суттєво доповнює інформаційно-аналітичне забезпечення управлінського рішення.

В Україні методологією та практикою таких рішень займаються вкрай обмежено, що негативно позначається на якості відповідних управлінських рішень на всіх рівнях. Простежується тенденція дефіциту фундаментальних та прикладних досліджень з цих питань.

Принципіальні підходи до процедури розробки, алгоритму прийняття обґрунтованих управлінських рішень та приклади їх використання наведені в економічній літературі [1-7]. Але фактично усі автори при цьому вирішують питання «від методу», а не «від проблеми». Тобто присвячені опису того, як вдалося мистецьки й ефективно застосувати той чи інший метод у деякому випадку. Але з точки зору практики, представляє інтерес питання як вирішити питання досягнення ефективного функціонування конкретного підприємства.

*Метою статті* є встановлення особливостей обґрунтування управлінського рішення на основі застосування критерію ефективності EVA.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* В умовах ускладнення соціально-економічних проблем, криз та невизначеності середовища, актуалізуються питання кількісного обґрунтування управлінських рішень, для подолання цієї невизначеності. При вирішенні економічних проблем чи питань вибору траєкторії розвитку підприємства, неминуче виникає завдання

необхідності подолання невизначеності можливої множини рішень. Інструментом подолання цієї невизначеності і є застосування загального критерію в алгоритмі вибору управлінського рішення.

В загальному виді рішенням задачі прийняття ефективного управлінського рішення є застосування загального критерію ефективності, котре можна схематично представити на рис. 1.

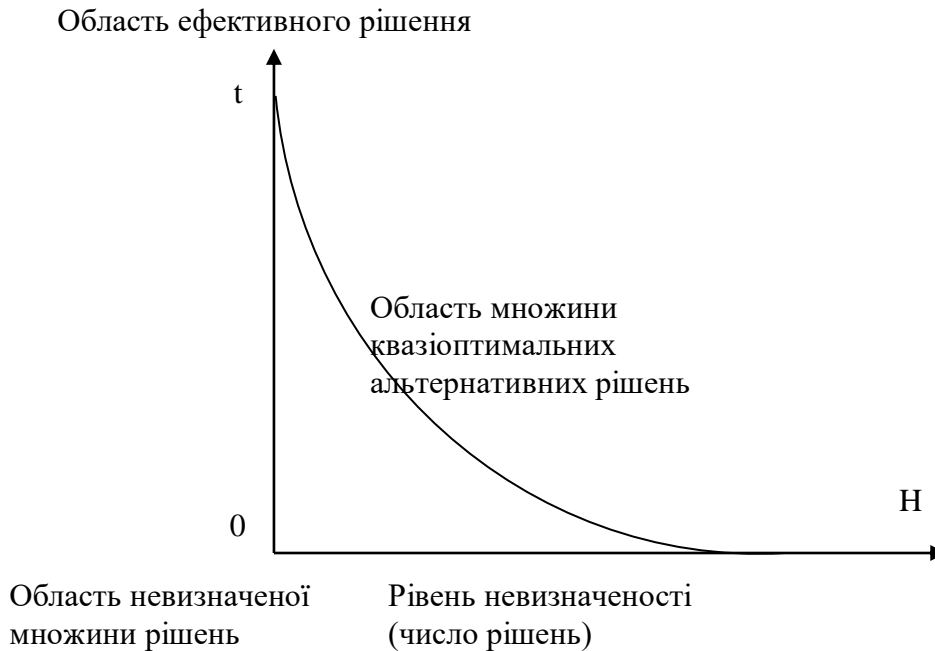


Рис. 1. Схема прийняття рішення на основі загального критерію ефективності та подолання невизначеності [7]

Рівень і якість управління підприємством вимірюються здатністю менеджерів приймати найбільш раціональні рішення. Тому розгляд питань механізму розробки і вибору управлінського рішення мають велике значення в практиці управління підприємством.

Найважливішою характеристикою будь-якого підприємства, що визначає форму його економічної діяльності, є рівень економічної свободи, що проявляє себе в наступному:

повна самостійність підприємства: у виборі партнерів, установленні заробітної плати, цін на продукцію, що випускається, розпорядженні продукцією, отриманим прибутком і т.д.;

повна економічна відповідальність за результати господарської діяльності, аж до банкрутства;

свобода постановки цілей, поряд із загальною метою досягнення ефективного функціонування підприємства, завоювання ринку збуту, моральне і матеріальне стимулювання робочих кадрів і т.д.

Звідси можна зробити висновок, що вибір управлінського рішення має сенс тільки для підприємств, вільних у прийнятті таких рішень, саме такими підприємствами є акціонерні товариства всіх типів.

Складні умови ринкової економіки ставлять особливі вимоги до технології

прийняття рішень, його якості. Запізнення з прийняттям рішень або їхня недостатня обґрунтованість може привести підприємство до кризового стану.

Підготовка і прийняття рішень з управління ефективним функціонуванням підприємства може проходити в зовсім різних ситуаціях, що розрізняються становищем особи, яка приймає рішення, областю його відповідальності за певні функції підприємства, його можливостями впливати на ресурси та їхнє використання, можливістю змінити або скорегувати цілі, що стоять перед підприємством. Однак, незважаючи на зазначені обмеження і розходження прийнятих рішень, для будь-якого працівника персоналу управління повинні бути встановлені загальні принципи підготовки в прийнятті рішень, виконання яких найбільшою мірою гарантує досягнення ефективного результату [8].

Чим більше розмір підприємства, тим важче забезпечити виконання зазначених принципів. Важливого значення при прийнятті управлінського рішення набувають також вимоги до його якості.

До параметрів якості управлінського рішення відносять [9]: показник ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії наближається до одиниці; імовірність реалізації рішення по показниках якості, витрат і термінів; ступінь адекватності (чи ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на основі яких вона була розроблена.

Після попередньої регламентації параметрів якості управлінського рішення і його ефективності варто змоделювати технологію ухвалення рішення, проаналізувати параметри процесу, ужити заходів по їхньому поліпшенню і приступити безпосередньо до розробки рішення.

Усі перераховані рішення виконати складно, однак конкуренція і система ринкових відносин вимагає збільшення кількості умов щодо підвищення якості й ефективності рішень на основі автоматизації системи управління.

Тому, ґрунтуючись на принципах та вимогах до якості управлінського рішення, будемо розглядати механізм здійснення вибору управлінського рішення з ефективного функціонування підприємства, який враховував би специфіку підприємства і сучасні вимоги до ефективного функціонування підприємства.

Управлінське рішення – це директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, заснований на аналізі достовірних даних, які характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначення мети дій, і утримуючу програму досягнення мети. Управлінська ситуація представляє собою поєднанням умов і обставин, що створюють певну обстановку (зовнішнє середовище), в якому виробляється управлінське рішення. Процес управління – діяльність об'єднаних у певну систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей фірми шляхом реалізації визначених функцій з використанням методів управління.

Таким чином, управлінське рішення, це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з великої кількості варіантів досягнення конкретної мети.

Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта до бажаного.

Проблема прийняття рішень, пов'язаних з ефективним функціонуванням підприємства є однією із складних, бо налічує багато варіантів прийняття цих рішень, пов'язана з швидкістю змін обставин діяльності підприємства і необхідністю прийняття при цьому кількісного рішення. До особливостей прийняття управлінських рішень у цій сфері слід віднести: критерій, за якими відбувається прийняття рішення щодо ефективного функціонування; відбір та визначення чинників–показників у сферах цільових інтересів машинобудівного підприємства, у зв'язку з якими збільшується кількість варіантів досягнення мети управління ефективним функціонуванням підприємства; правила, за якими відбувається взаємодія машинобудівного підприємства та зовнішнього середовища (які види продукції та технології розробляються, куди та кому реалізовується продукція, напрями розробки нової продукції).

Отже, для ситуації в яких відбувається вибір управлінського рішення, щодо ефективного функціонування підприємства, характерні:

1. Наявність мети управління: необхідність ухвалення рішення диктується тільки наявністю деякої мети, яку варто досягти. Якщо ціль відсутня, то не виникає й необхідності приймати рішення.

2. Наявність альтернативних ліній досягнення встановленої мети: Рішення приймаються в умовах, коли існує більше одного способу її досягнення. Кожний зі способів може характеризуватися різними рівнем і різними ймовірностями досягнення мети, вимагати різних витрат.

3. Необхідність вибору кращого варіанту з існуючих альтернатив, у відповідності до обраної мети, причому кількісно обґрунтованого.

Оскільки процес ухвалення управлінського рішення – це перетворення вхідної інформації (інформації стану) у вихідну інформацію (інформацію управління – наказ), рішення може бути формальним і творчим. Якщо перетворення інформації виконується за допомогою математичних моделей, то вироблене рішення вважається формальним, якщо рішення з'являється в результаті прихованої роботи інтелекту менеджера, який приймає рішення, то воно – творче. З позиції управління ефективним функціонуванням підприємства у ринковій економіці, слід підкреслити, що такий розподіл у достатній мірі умовний, оскільки чисто формального або чисто творчого рішення не існує, бо рішення повинно вироблятися за допомогою математичної моделі, а знання і досвід менеджерів (елементи творчості) використовуються при його створенні, інтуїція (теж момент творчості) – у момент, коли воно задає те або інше значення параметра вихідної інформації або вибирає з великої кількості альтернативних варіантів, отриманих за допомогою математичної моделі, один як управлінське рішення.

До концептуальних проблем відносимо складні логічні проблеми, що неможливо вирішити з застосуванням тільки формально-математичних методів і ЕОМ. Часто ці проблеми унікальні в тому розумінні, що вони вирішуються вперше і не мають прототипів у минулому. Концептуальні проблеми звичайно вирішуються на рівні керівників, топ–менеджерів із залученням групи експертів, якими виступають висококваліфіковані менеджери з різних підрозділів підприємства. Слід підкреслити, що при вирішенні концептуальних, системних проблем, найбільшу вагу мають не формально-математичні методи, а ерудиція, досвід та інтуїція менеджера. Формальні методи тут відіграють допоміжну роль як засіб, що полегшує й організує його евристичну діяльність.

Так як на початку ухвалення рішення виробляється процес визначення підцілей з досягнення основної мети, то тут мають місце не тільки кількісна або формальна теорія вибору рішень, але й елементи творчості.

Процес вибору управлінських рішень щодо ефективного функціонування підприємства є складною ітераційною процедурою і визначається значною мірою правильністю структури алгоритму її виконання.

Хід рішення можна розглядати як виконання взаємозалежного набору етапів і підетапів процесу рішення. У кожному конкретному випадку цей процес буде природно уточнений та індивідуалізований. Отже, процес розробки управлінського рішення відноситься до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно (рис. 2). Кожен етап складається з ряду операцій, взаємозалежних між собою.

Першим етапом розробки управлінських рішень є постановка мети управління ефективного функціонування підприємства – збільшення показника економічної доданої вартості. Для досягнення цієї мети необхідно вивчити і проаналізувати результати оцінки управління ефективним функціонуванням підприємства. Збір і аналіз інформації про зовнішні і внутрішні фактори, можливі проблеми. Звідси випливає ряд питань, які вимагають рішення, шляхом побудови логічних причинно–наслідкових зв'язків у кожній сфері цільових орієнтирів підприємства. Результатом буде структуризація цілей і показників, що беруть участь у процесі створення вартості підприємства, шляхом побудови дерева цілей.

Дерево цілей розкриває шляхи досягнення поставленої мети – збільшення вартості підприємства в кожній сфері цільових орієнтирів підприємства: маркетинг і збут, розробка продукції, підготовка виробництва, основне виробництво, закупівля і збереження, якість і сервісне обслуговування, фінанси, кадри підприємства.

Очевидно, що досягнення ефективного функціонування не може бути реалізовано, якщо не досягнута хоча б одна підціль. Наприклад, підвищення чистого прибутку, зниження витрат, збільшення рентабельності продукції, максимізація завантаження потужностей, підвищення кваліфікації співробітників. Однак, для кожного окремо взятого підприємства вибір цілей індивідуальний, незважаючи на загальну основну мету діяльності – збільшення вартості підприємства.

Це обумовлено специфікою його діяльності підприємства, традиціями ділових відносин (середньогалузевих значень, складу активів, умов взаємин з постачальниками і споживачами), наявними ресурсами та ін.

Побудувати дерево цілей для індивідуального підприємства допоможуть результати оцінки управління ефективним функціонуванням підприємства. Процес розробки управлінських рішень може піти за одним з напрямків, а може охопити і всі напрями дерева цілей. Залежно від значення показника економічної доданої вартості, а також обраних чинників–показників її збільшення буде задіяно більше або менше напрямків.

Кожна підціль має ще один рівень підцілей, які необхідно досягти. Визначивши кінцевий набір цілей, можна перейти до етапу розробки варіантів досягнення цих цілей.

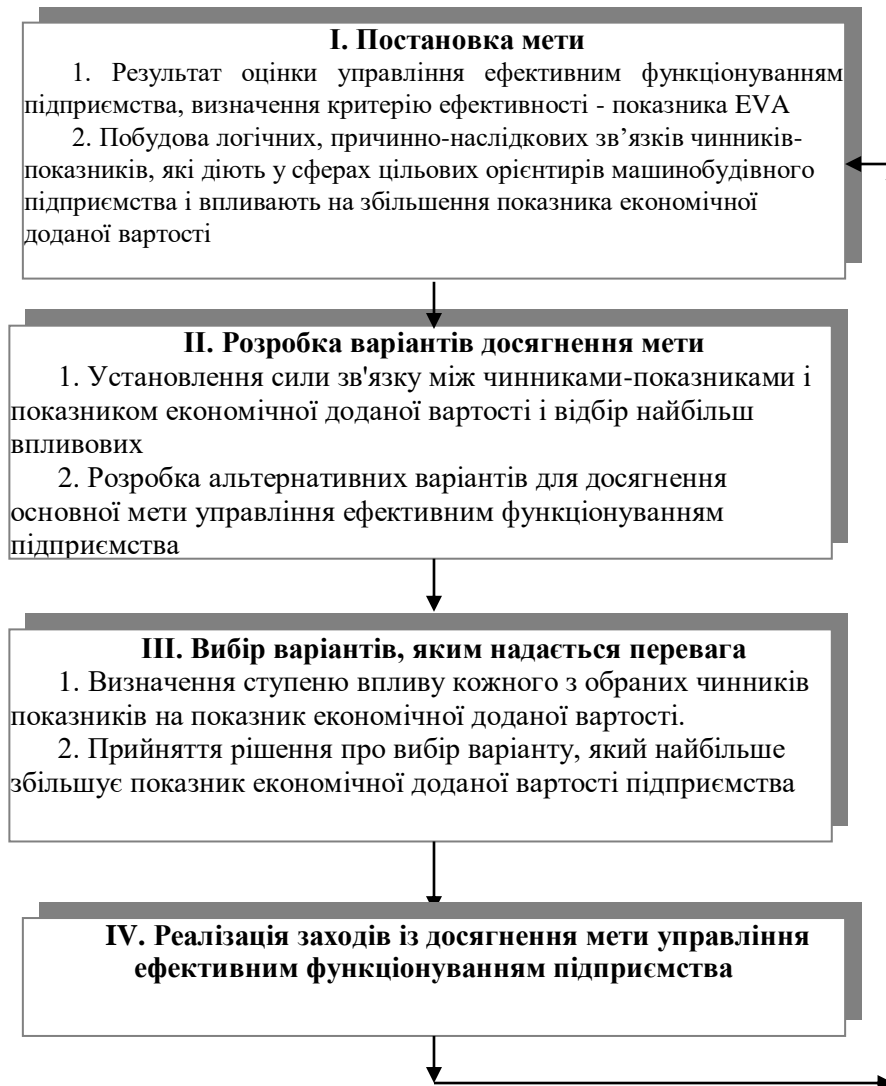


Рис. 2. Етапи розробки управлінських рішень з досягнення ефективного функціонування підприємства

Цей етап буде ґрунтуватися на даних оцінки управління ефективним функціонуванням підприємства, процедура якої наводилася в другому розділі. Оскільки чинників може виявитися велика кількість, процес вибору варіанту досягнення мети, вимагає певного алгоритму ухвалення управлінського рішення щодо цього вибору. Отже, можна запропонувати алгоритм, який відпрацьовує таку кількість варіантів рішень, скільки значущих чинників виникло в процесі кореляційно-регресійного аналізу.

Причому кожний з варіантів буде представляти один з шляхів досягнення основної мети.

Так як раціональність підготовки і прийняття рішень значною мірою залежить від способу їхньої обґрунтованості, то, безсумнівно, що без застосування аналітичних моделей важко прийняти обґрунтоване кількісне рішення для управління ефективним функціонуванням підприємства в умовах ринкової економіки. Використання ж подібних моделей дозволяє підготувати при відомих вихідних даних досить точне кількісне рішення, а в умовах

невизначеності знаходити сферу припустимих рішень і уникнути грубих помилок при управлінні підприємством.

Розробку варіантів досягнення мети управління ефективним функціонуванням підприємства пропонується здійснювати за допомогою алгоритму, наведеному на рис. 3 [10]. Загальна постановка задачі ухвалення рішення – вибір варіанта, щодо максимального збільшення вартості підприємства (економічної доданої вартості). Початок алгоритму є введення вихідних значень:

Обчисленого показника EVA (початкової точки оцінки).

Виділених чинників, які мають найбільш високі показники тісноти зв'язку з EVA ( $X_i$ , де  $i$  до  $n$ ).

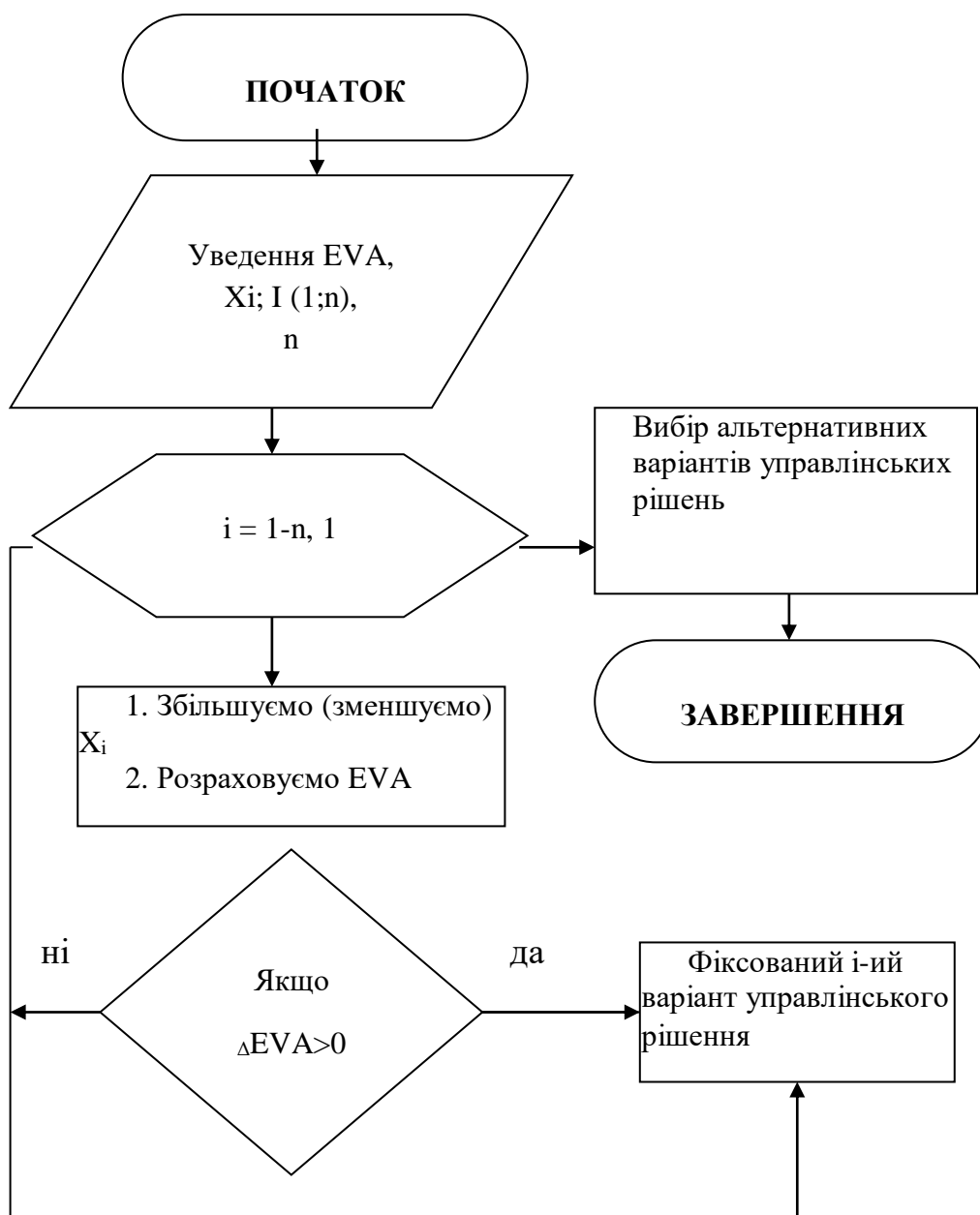


Рис. 3. Алгоритм вибору управлінського рішення щодо ефективного функціонування підприємства



Далі йде тіло циклу, у якому відбувається послідовний перебір чинників на предмет їхнього впливу на EVA (приріст показника ( $\Delta EVA$ )). Якщо зміна поточного чинника приводить до збільшення EVA – цей варіант можна вважати вже кращою альтернативою управлінського рішення. Процес продовжується доти, доки не розглянуто всі наявні альтернативні варіанти, які можуть дорівнювати числу обраних значимих чинників досягнення мети управління ефективним функціонуванням підприємства.

Третім етапом розробки управлінських рішень є вибір кращих варіантів з безлічі альтернативних. Здійснити вибір і скласти оптимальний перелік шляхів досягнення кінцевої мети можна оцінивши результати збільшення показника економічної доданої вартості. Критерієм ухвалення управлінського рішення є максимізація вартості підприємства, тобто максимальне значення розміру збільшення EVA.

Заключний етап процесу розробки і прийняття управлінських рішень представлений реалізацією конкретних заходів відповідно до обраної альтернативи.

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Аналітичні моделі повинні стати обов'язковим інструментом підготовки і прийняття рішень з управління підприємствами з будь-якими формами підприємництва.

Отже, запропонований алгоритм прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень надає можливість:

- зменшити невизначеність задач,
- сформулювати обмежену безліч квазіоптимальних рішень,
- встановити варіанти прийняття остаточного рішення в відповідності з обумовленим критерієм ефективного функціонування підприємства.

#### *Література:*

1. Воронкова А.Э. и др. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова, В.П. Пономарев, Г.И. Дибнис. – К.: Техника, 2000. – 152 с.
2. Гончаров В.Н., Зинченко А.М., Зинченко З.Н., Кирнос А.И. Влияние системы адаптации на совершенствование организации сборочного производства / Под общ. ред. Дорофиевко В.В. – Донецк: Дон-ГАУ, 2004. – 173 с.
3. Дубницький В.И. Стратегическое управление в крупных региональных межотраслевых корпорациях Украины // Зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Серія: Економіка. Вип. 29. – Донецьк: ДонДУУ, 2003. – С. 16-23.
4. Захарченко В.И. и др. Систематический и экономический анализы хозяйственных решений. – Одесса: ОЮН НУВД, 2003. – 80 с.
5. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. Управление крупным предприятием. – Монография. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
6. Майзель А.И. Об эффективности трансформации фирмы // Современные проблемы предпринимательства: Сб. ст. / Под ред. С.Э. Пивоварова. – СПб.: СПГУЭФ, 2001. – С. 25-29.
7. Пивоваров С.Э. Постприватизационное развитие предприятий, комплексов, отраслей. – СПб.: Питер, 2004. – 384 с.

8. Радомский С.И., Гончаров Е.В., Кирнос А.И., Кирнос И.А., Задорожный В.П., Долголева Е.В. Рыночные модели оплаты труда: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Гончарова. – Харьков: Основа, 2000. – 272 с.

9. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 784 с.

10. Макаренко М.В. Процес створення моделі ефективного функціонування промислових підприємств // Актуальні Проблеми Економіки. – 2004. – № 4. С. 141-148.

---

In article it is proved that formation of a strong, stable industrial complex of Ukraine is impossible without achievement of effective functioning of its separate enterprises. It is underlined that decision-making is based on uncertainty overcoming at level of the analysis of activity of the enterprise and on revealing of contradictions, disputed and crisis problems. It is noticed that in Ukraine in methodology and practice of such decisions are engaged it is extremely limited. It is negatively reflected in quality of corresponding administrative decisions at all levels. Therefore the tendency of deficiency fundamental and applied researches on these questions is traced. The decision of a problem of acceptance of the effective administrative decision with application of the general criterion of efficiency is schematically presented. The general principles of preparation of the decision-making which performance in the greatest measure guarantees achievement of effective result are resulted. It is noticed that despite the specified restrictions and divergences concerning the accepted decisions, for any subject of management they should be used. Parametres of quality of the administrative decision are resulted. It is presented the basic conditions of quality maintenance and efficiency of the administrative decision. Features of acceptance of administrative decisions are defined. Situation characteristics in which are resulted there is a choice of the administrative decision, concerning effective functioning of the enterprise. It is underlined that process of a choice of administrative decisions concerning effective functioning of the enterprise is difficult iterative procedure and is defined appreciably by correctness of structure of algorithm of its performance. Process of working out of the administrative decision concerns the category of administrative processes and is realised stage by stage. The algorithm on which it is recommended to make working out of variants of achievement of the purpose of management by effective functioning of the enterprise is offered. Its application will give possibility to reduce uncertainty of problems, to formulate the limited set of quasioptimum decisions. Also will allow to establish variants of acceptance of the final decision according to the caused criterion of effective functioning of the enterprise.