

1	2	3	4
3. Зниження собівартості продукції (К с. п.)	Зменшення витрат на сировину, матеріали, електроенергію на 25 % та вище К с. п. = 0,35	Зменшення витрат на сировину, матеріали, електроенергію на 15 % К с. п. = 0,2	Не виконано завдань зі зниження собівартості К с. п. = 0
4. Упровадження інновацій (К в. і.)	Розроблення винаходів К в. і = 0,95	Удосконалення існуючої технології виробництва К в. і. = 0,55	Інновації не застосовуються К в. і = 0

Розроблена шкала оцінки ефективності праці персоналу, дозволяє визначити розмір премій, які будуть нараховуватись працівникам підприємства.

Заробітну плату працівників можна подати, як суму основної заробітної плати і премії отриманої за результати ефективної праці:

$$\text{ЗП} = \text{Об.} + \text{Прв.}, \quad (1)$$

де Об. – базовий оклад;  
Прв. – премія виконавця.

$$\text{Прв.} = \text{Об.} \times \text{К заг.}, \quad (2)$$

де К заг. – коефіцієнт оцінки ефективності праці персоналу.

$$\text{К заг.} = \text{К в.р.} + \text{К с.р.} + \text{К с.п.} + \text{К в.і.} \quad (3)$$

Отже, запропонована система матеріального стимулювання базується на застосуванні фіксованого доходу (окладу) і змінної частини, яка встановлюється на основі заохочувальних виплат (додаткові премії), а також певних матеріальних санкцій. Така мотиваційна програма зорієнтована на досягнення виконання конкретних стратегічних цілей підприємства.

Запропонований метод оплати праці працівників промислового підприємства є потужним інструментом підвищення ефективності праці. Він поєднує опосередковану залежність розміру основної заробітної плати та пряму залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль підприємства на досягнення найвищих фінансових результатів і стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці персоналу підприємства.

*Наук. керівн. Сігаєва Т. Є.*

**Література:** 1. Герчикова І. М. Мотивація персоналу / І. М. Герчикова. – К. : Вид. "ЦИЛ", 2006. – 346 с. 2. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу / Н. Д. Лук'янченко. – Донецьк : Вид. "ДонНУ", 2004. – 302 с. 3. Базарова Т. Ю. Управління персоналом / Т. Ю. Базарова. – К. : Вид. "Майстерність", 2002. – 240 с. 4. Пономаренко Ю. М. Стратегія управління трудовими ресурсами / Ю. М. Пономаренко. – К. : Вид. "Омега", 2002. – 490 с. 5. Пьюселік Ф. М. Значення мотивації персоналу в діяльності підприємства / Ф. М. Пьюселік. – К. : Вид. "КНЕУ", 2007. – 278 с.

**Гончаренко О. М.**

УДК 654.07:517.9

Магістр 2 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

*Анотація. Проаналізовано системний підхід до створення і функціонування інформаційної та управлінської систем, визначено основні методи та чинники впливу на системи управління якістю, конкурентоспроможністю продукції, інформаційні та управлінські системи, їх взаємозв'язок та залежність підприємства.*

*Аннотация. Проанализирован системный подход к созданию и функционированию информационной и управленческой систем, определены основные методы и факторы влияния на системы управления качеством, конкурентоспособностью продукции, информационные и управленческие системы, их взаимосвязь и зависимость предприятия.*

*Annotation. This article examines the systematic approach to the establishment and operation of information and management systems, the main methods and the factors that influence the quality management system, product competitiveness, information and management systems, their interrelationship and company dependence.*

*Ключові слова: управлінські рішення, адекватна інформація, система підтримання прийняття рішень, стратегічні дані.*

Вплив на економіку України інтеграції, глобалізації і трансформації кардинально змінює підходи до системи управління підприємств. Тобто для прийняття управлінських рішень треба враховувати своєчасність, повноту, достовірність інформаційних ресурсів та новітні інформаційні технології (ІТ). У системі розроблення механізмів щодо своєчасності та цінності інформаційного забезпечення управлінських рішень ще багато невирішених питань техніко-економічних і правових аспектів.

Складність прийняття рішень в управлінні підприємств, у сучасних умовах, спричинена наявністю багатьох чинників впливу на діяльність підприємства. Тому управління підприємствами може бути ефективним лише за наявності практичного інструментарію, що забезпечує виділення ключових чинників впливу й оптимізації управлінських рішень. У зв'язку з цим, для ефективного управління підприємствами необхідним є інтегрований підхід, що ідентифікує та узгоджує управлінські дії на різних рівнях і горизонтах управління з урахуванням особливостей функціонування підприємства. Однією з основних умов прийняття точних і своєчасних управлінських рішень різнотермінового характеру в управлінні підприємствами в умовах перманентних змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства є використання сучасних інформаційних технологій.

Проблемними питаннями прийняття управлінських рішень та системного підходу до інформаційних технологій переймалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені-економісти, а саме: Вовканич С. Й., Долішній М. І., Завадський І. І., Злупка С. М., Бобал І. Ю., Мізюк Б. М., Артищука І. В., Д. Дерлоу та ін.

Мета даної роботи полягає в дослідженні корисності та необхідності використання інформаційних систем для прийняття ефективних управлінських рішень, релевантність інформаційних ресурсів і застосування систем підтримки прийняття рішень.

У сучасному бізнесі, як ніколи раніше, для прийняття стратегічних управлінських рішень необхідною є релевантна й адекватна інформація. Для того, щоб бути корисною для процесу прийняття стратегічних управлінських рішень, інформація має фокусуватися на тих аспектах, що найбільше впливають на діяльність підприємства. Одночасно, враховуючи інформатизацію суспільства та суцільну комп'ютеризацію процесів, слід зосереджувати увагу саме на інформаційних технологіях [1].

Будь-яку проблему у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства легше попередити ніж вирішувати її після виникнення. Для цього керівник підприємства має чітко розуміти й усвідомлювати три основні аспекти діяльності: у чому сила та слабкість підприємства; який рівень професіоналізму та відданості справі працівників, від яких залежить прийняття управлінських рішень; уявляти обсяги та реальність зовнішніх і внутрішніх загроз.

У діяльності підприємства особливе місце займає управлінська складова, яка включає комплекс різноманітних вмій, навичок, необхідних менеджерам для реалізації функцій управління не лише системи інформаційної безпеки, а й системи прийняття управлінських рішень та підприємства загалом.

Тому слід зупинитися на сутності поняття "система", яке в перекладі з грецької мови означає "ціле, складене з частин", інше значення – це порядок, визначений правильним розміщенням частин та їх взаємозв'язками [2].

Системний підхід змістовно відображає групу методів, за допомогою яких реальний об'єкт описується як сукупність взаємозв'язаних чи взаємодіючих компонентів. Ці методи розвиваються в межах окремих наукових дисциплін і загальнонаукових концепцій та є результатом їх міждисциплінарного синтезу. Тому, завдячуючи системному підходу – ефективному способу розумової діяльності і мислення, можлива творча самореалізація менеджера-управлінця, його професійна діяльність за наявності повної та достовірної інформації.

Існують дві основні групи вмій та навичок, якими мають досконало володіти фахівці сфери управління: 1) вміння реалізувати управлінський цикл, направлений на успішне вирішення проблеми, вміння визначати перспективні цілі, раціонально планувати свою роботу і роботу підлеглих, чітко доводити завдання до виконавців, дотримувати режим, не піддаватися буденній рутині; 2) вміння пов'язані з комунікативною функцією: вміння менеджера спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти із співробітниками, партнерами, представниками зовнішніх організацій і державних структур; вміння слухати співбесідника, входити у його положення, володіти письмовою й усною мовою, контролювати власні емоції [3].

Системний підхід до створення інформаційної системи – це комплексне вивчення економічного об'єкта як одного цілого з представленням складових частин його як цілеспрямованих підсистем та вивчення цих підсистем і взаємовідносин між ними. За системного підходу економічний об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів однієї складної динамічної системи, яка перебуває в стані постійних змін під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, пов'язаних процесами перетворення вхідного набору ресурсів в інші вихідні ресурси. Тобто економічний об'єкт функціонує – він здатний сам діяти й одночасно піддаватися зовнішнім впливам.

Системний підхід до управлінського процесу будь-якого підприємства базується на таких принципах: 1) кінцевої мети – абсолютний пріоритет кінцевої мети; 2) єдності – система розглядається як єдине ціле, так і за сукупністю елементів; 3) зв'язності – кожен окремих елемент системи



(служба безпеки фірми, маркетинговий відділ, відділ кадрів тощо) вивчається зі зв'язками з навколишнім середовищем; 4) модульної побудови – у системі виділяються модулі та розглядаються як їх сукупність; 5) ієрархії – вводять ієрархію елементів і здійснюють їх ранжування; 6) функціональності – спільний розгляд структури і функцій із пріоритетом функцій над структурою; 7) розвитку – враховують зміни системи, її здатність до розвитку, розширення, заміни частин, нагромадження інформації; 8) децентралізації – поєднують рішення, які приймаються, та керують централізацією і децентралізацією; 9) невизначеність – враховують невизначеності та випадковості у системі для подальшого прийняття управлінських рішень [4].

Характерними ознаками системного підходу є: одночасне охоплення проектуванням великої кількості завдань; максимальна типізація та стандартизація рішень; багатоаспектне уявлення про структуру інформаційної системи як про систему, що складається з кількох класів компонентів, та відносно автономне їх розроблення; ключова роль баз даних; локальне впровадження та збільшення функціональних завдань.

Завданням системного підходу до створення інформаційної системи є розроблення всієї сукупності методологічних і соціально-наукових засобів обстеження (опис, аналіз, синтез, реалізація) систем різного типу.

Інформаційні системи тісно пов'язані з конкурентоспроможністю продукції, а значить із системою менеджменту якості структурного підрозділу, тому що для виходу на певний сегмент ринку продукція має відповідати встановленим вимогам, задовольняти всі потреби споживача та бути самокупною.

Для ефективного і результативного функціонування підприємство має визначити взаємопов'язані види діяльності й організувати управління ними як системою.

Проблема відповідальності за управління якістю зачіпає цікаві питання і змушує замислитися над ефективністю чи якістю самої системи управління підприємством. Тобто відсутність відповідальності працівника за якість кінцевої продукції говорить про те, що зацікавленість окремих виконавців у результатах своєї праці залишається низькою. Проблема IT-забезпеченості для виробничих підприємств має бути принциповою, незважаючи на слабку забезпеченість інформаційно-обчислювальною технікою. Адже від своєчасності та повноти отриманої інформації прямопропорційно залежить прийняття управлінських рішень, рівень професійного управління і забезпечення фінансовими ресурсами [5].

Обмеженість ресурсів насправді є серйозною проблемою, оскільки, як показують результати дослідження, на всіх етапах впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) підприємству доводиться робити суттєві витрати: фінансування спеціальних підрозділів, витрати на консультування, тренінги, впровадження IT-систем управління і контролю. Крім цього неправильне управління може призвести до додаткових негативних наслідків – наприклад, неправильна діагностика головної функціональної проблеми продукції, втрата ринкової частки і погіршення фінансових результатів.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показує, що поряд з обмеженістю у фінансових ресурсах, важливими перешкодами на шляху до розвитку систем управління якістю, які потребують якнайшвидшого подолання, є підвищення кваліфікації персоналу, зміна стилю управління і прискорення впровадження IT-технологій, без яких відслідковувати ефективність управління буде складно.

Стратегія якості має бути грамотно розробленою і базуватися на таких принципах: сильні лідери (цілеспрямовані, активні, здатні сприймати і розвивати нові ідеї) та працездатна команда; добре налагоджена робота з навчання персоналу, мотивація високоякісної роботи. Працівники підприємства мають постійно підвищувати свій професійний рівень, проходячи спеціальну підготовку.

Систематичне вивчення ринку і встановлення сталих зв'язків із споживачами, розвиток фірмової торгівлі, систематичні опитування організацій-споживачів спричинять на підприємстві підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Тому існує велика потреба у пошуку, збиранні, систематизації та аналізі такої інформації для значного покращання роботи відділу збуту та підприємства загалом.

Процес прийняття рішення – це основна ланка в управлінській діяльності, яка є складною та багатоетапною: 1) збирання та опрацювання інформації, необхідної для прийняття рішення; 2) розроблення варіантів управлінських рішень; 3) перевірка прийнятого управлінського рішення, тобто це функціонуюча система управління [2].

Отже, особа яка приймає рішення у процесі управління може використовувати лише власний досвід та інтуїцію. Але сучасний розвиток підприємництва вимагає застосування наукових методів, одним з яких є системний підхід, використання якого у процесі прийняття управлінських рішень повинно поєднуватися з автоматизованими та експертними системами з подальшим удосконаленням технологічної бази. Система підтримки прийняття управлінських рішень дозволяють керівнику обробляти та аналізувати масиви інформації за допомогою сукупності моделей об'єктивного характеру. Ціль таких систем полягає не в автоматизації процесу ухвалення рішення, а в здійсненні кооперації, взаємодії між системою і людиною у процесі прийняття рішень.

*Наук. керівн. Перерва П. Г.*

**Література:** 1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. [Текст] / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 2. Малиненко В. Е. Упевненість при прийнятті рішень [Текст] / В. Е. Малиненко // Проблеми науки. – 2008. – № 7. – С. 17–21. 3. Стахів О. Система оцінювання управлінських рішень в контексті контролю якості за міжнародним стандартом ISO 9001 [Текст] / О. Стахів // Персонал. – 2006. – № 9. –

С. 68–72. 4. Нарейко В. Розробка управлінського рішення [Текст] / В. Нарейко// Економіка та держава. – 2009. – № 1. – С. 60–63. 5. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. [Текст] / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с. 6. Мельникова О. А. Особливості праці управлінського персоналу та їх вплив на мотивацію праці [Текст] / О. А. Мельникова // Формування ринкової економіки. – 2005. – № 3. – С. 385–394.

УДК 159:658.3.07

**Копичинська А. С.**

Магістр 2 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО АНАЛІЗУ ТА ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ДЛЯ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Запропоновано методичні рекомендації щодо аналізу стану соціально-психологічного клімату колективу на основі тестового визначення рівня його основних складових – згуртованості колективу та задоволеності працею. Подано практичні рекомендації з виявлення груп працівників, що є найбільш ризикованими стосовно неприйняття організаційних перетворень у процесі організаційного розвитку підприємства, та покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі.*

*Аннотация. Представлены методические рекомендации касательно анализа состояния социально-психологического климата в коллективе на основе тестового определения уровня его основных составляющих – сплоченности коллектива и удовлетворенности трудом. Приведены практические рекомендации по выявлению групп работников, которые являются наиболее рискованными касательно неприятия организационных преобразований в процессе организационного развития предприятия, и улучшению состояния социально-психологического климата в коллективе.*

*Annotation. Recommendations concerning analysis of the socio-psychological climate among staff are presented, such analysis being based on test determination of the level of its general indicators: staff cohesion and job satisfaction. Practical advice is given on the identification of groups of workers who are likely to be the most risky in terms of rejecting reorganization changes of company's organizational development as well as guidelines for improving the socio-psychological climate among the staff.*

*Ключові слова: соціально-психологічний клімат, згуртованість, задоволеність працею, організаційний розвиток.*

На прийняття будь-якої стратегії впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві і відображають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників і пов'язаних із підприємством осіб та організацій. Соціальна психологія доводить необхідність урахування цих чинників у процесі будь-якої діяльності, особливо якщо її зміни стосуються всіх учасників.

Значний внесок у дослідження проблем, що впливають на ефективний організаційний розвиток підприємств, зробили такі вчені, як: Бурєєва Н. Н., Куліков П. М., Козлов В. В., Іващенко Г. А., Купалова Г. І., Фетіскін Н. П., Моргулець О. Б., Мануйлов Г. М., Шершньова З. Є. [1 – 6].

Метою даної статті є вдосконалення методичних та практичних підходів до аналізу та покращення стану соціально-психологічного клімату колективу для успішного впровадження стратегій організаційного розвитку.

На результати впровадження стратегії вдосконалення організаційної структури підприємства безпосередньо впливає стан соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі.