

3. Андрійченко, Ж. О. Економічна сутність та зміст категорії мотивації праці у ринкових умовах [Текст] / Ж. О. Андрійченко // Вісник ХНУ. — 2003. — № 580 — С. 8—11.
4. Назарова, Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств [Текст] / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. — 240 с.
5. Колот, А. М. Мотивація персоналу [Текст] / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337с.
6. Романовська, А. Б. Коучинг як метод мотивації високоякісної праці персоналу [Текст] / А. Б. Романовська, Л. В. Соколова // Збірник наукових праць магістрантів кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою. — Харків., 2012. — С. 131—137.
7. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб, пособие / Е. В. Маслов – К. : МАУП, 2008. – 198 с.
8. Малуев, П. А. Управление персоналом / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 184с.

**Аннотация.** В настоящее время процесс управления предприятием происходит в тяжелых условиях меняющегося внешнего окружения, которое продуцирует нестабильность внутренней среды, и вызывает неуверенность персонала в своем трудовом будущем. При этих обстоятельствах актуализируется и приобретает практической значимости применение на предприятии ресурсосберегающего подхода в сфере управления персоналом.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, нестабильность, персонал-сберегающий подход, мотивация.

**Summary.** Currently, the management company is in the difficult conditions of a changing external environment, which product unstable internal environment, and raises uncertainty about the employment of staff in his future. Under these circumstances, is updated and becomes a practical application of value in the enterprise resource-saving approach in the field of personnel management.

**Keywords:** enterprise, staff, instability, staff-saving approach to motivation.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 354.722:33214

## ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА НА СТАДІЇ ЗРОСТАННЯ

*Ткачук О.М., д.е.н., доцент,  
Назаренко Н.С., к.е.н., асистент (ВТЕУ КНТЕУ)*

*Стаття присвячена питанням економічного обґрунтування управлінських рішень відповідно до системи цілей підприємства на стадії зростання. Приділено увагу проблемі досягнення групової адаптації персоналу до нових цілей та завдань.*

**Ключові слова:** економічне обґрунтування, управлінське рішення, цілі, місія, зростання підприємства.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Для будь-якого підприємства існує та діє відповідна система цілей, що визначає економічну, соціальну та інші сторони його діяльності.

Система та функції управління підприємства спрямовані на досягнення поставлених цілей та наближають останнє до

виконання власної місії. В свою чергу, вироблені на основі місії цілі та завдання визначають критерії обґрунтування управлінських рішень. Саме вони визначають структуру, характер організації процесів, методи, інструменти управління та результати господарської діяльності.

Вироблення оптимальних управлінських рішень є однією з основних проблем управління підприємством. Найбільш складним питанням при цьому є обґрунтування управлінських рішень у відповідності до системи цілей підприємства на стадії зростання. Цілі та пріоритети таких підприємств трансформуються саме у відповідності до цих змін необхідно приймати відповідні управлінські рішення. Підключаються нові методи та підходи, які комплексно регулюють систему економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Виявляється необхідність формалізації цілей при формуванні критеріїв оцінки ефективності системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні методичному забезпеченню в теорії прийняття рішень приділяється багато уваги з боку як вітчизняних, так і іноземних науковців. У сучасній літературі приводиться ряд класифікацій методів, які використовуються при розробці та обґрунтуванні управлінських рішень [1- 5].

У працях В. О. Василенко, Р. А. Фатхутдінова значна увага приділяється використанню підходів в теорії прийняття управлінських рішень, [2; 6].

На думку Р. Акоффа, стратегічна поведінка чітко знаходиться під впливом цінностей: „Загальні спостереження та соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу ціннісних орієнтацій; як індивіди, так і організації дотримуються визначених типів стратегічної поведінки. Вони виражають таку перевагу внаслідок визначеної лінії поведінки навіть тоді, якщо це призводить до втрат з точки зору результатів” [7].

На думку М. П. Войнаренка, побудова “дерева цілей” дозволяє керівникові чітко усвідомити та сформулювати конкретні завдання будь-якої ланки управління з урахуванням ступеня їх важливості та послідовності реалізації, взаємозв'язку локальних і загальних результатів [8, с. 17].

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** На стадії зростання та трансформації підприємств можна спостерігати кризу координації. Виникає проблема досягнення необхідної швидкості групової адаптації до нових цілей, ситуацій, зміни об'єкта та предмета дії. Тут справді стають важливими фундаментальні знання системного типу, які дозволяють бачити загальну картину діяльності підприємства, інтегруючи його економічну сторону. Для таких організацій актуальні технології групового аналізу та фінансової

діагностики проблем, формування цілей, генерації обґрунтованих рішень.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у висвітленні питань економічного обґрунтування управлінських рішень у відповідності до системи цілей підприємства на стадії зростання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цінності та цілі керівництва організацією мають загальний вплив на підприємство. Саме цінності направляють та орієнтують керівників на прийняття певних управлінських рішень.

Кількість і зміст цілей характеризуються високим ступенем динамічності. Це зумовлено діалектикою ціннісної орієнтації суб'єктів господарювання під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також актуальністю цілей.

Малі та середні підприємства поєднують в собі такі переваги, як гнучкість, динамізм, пристосування до змін технологій, здатність оперативно створювати та упроваджувати нову техніку та технологію, забезпечення соціальної стабільності, насиченості ринку праці новими робочими місцями, відкритість доступу та легкість входження до цього сектора економіки. Всі ці переваги створюються під впливом ціннісних орієнтацій керівників.

Невеликому підприємству притаманні соціальні джерела активізації колективної праці, чого не існує у великих організаціях. Саме в таких підприємствах проявляється найбільша ініціативність працівників, динамізм та підприємницький дух, який виражається у стосунках людей та внутрішньому психологічному кліматі невеликого підприємства.

В невеликих трудових колективах, як правило, діє проста система комунікацій, і тому донесення інформації до будь-якого рівня управління дуже спрощене і має чудовий зворотній зв'язок. Тому всі працівники зазначених підприємств об'єднані одним прагненням до виживання та самостійності, що усуває такі недоліки в роботі підприємства, як надлишковий бюрократизм та байдужість працівників до загально-визначених цілей.

Зростаючи, підприємство втрачає більшість з вищенаведених переваг, тому необхідно комплексно відновити систему обґрунтування управлінських рішень у відповідності до системи цілей підприємства.

Процес здійснення місії підприємства забезпечується шляхом формування, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, що є процесом, який пов'язує основні функції управління. Підготовка і результати

виконання управлінських рішень значною мірою залежать від чіткості й обґрунтованості поставлених цілей, а процедури їх формування і формулювання повинні відповідати ряду вимог.

Цікавим є підхід до формування цілей організації за групами. В. Іріков і С. Леонт'єв вважають, що цілі підприємства і критерії їх досягнення потрібно структурувати за п'ятьма групами: ринкові, виробничі (критерії: обсяг виробництва, показники якості), фінансово-економічні (критерії: прибуток, рентабельність, фінансова стійкість, приріст власності та ін.), соціальні цілі (критерії: рівень життя працівників, зарплата, соціальна захищеність) та інші, які пов'язані з вирішенням першочергових задач, що приводять до стратегічно важливих змін, які повинні контролюватись керівництвом верхнього рівня (тактичні рішення, підняті до рівня стратегії). Поставлені цілі розбиваються на підцілі (завдання), які ставляться перед підрозділами і службами підприємства [9].

При вивченні ефективності діяльності підприємства доцільно об'єднати цілі в чотири групи: задоволення певних матеріальних потреб суспільства, отримання прибутку, підвищення добробуту колективу підприємства і професійний розвиток його працівників, розвиток політичної, соціальної, економічної і культурної атмосфери, внутрішнього середовища підприємства, загальні і специфічні цілі, пов'язані з розвитком регіону.

У відповідності до місії та системи цілей підприємства складається система критеріїв ефективності управлінських рішень, яка повинна відповідати вищепереліченим принципам економічного аналізу та планування. Основна ціль вимірювання критерію, це прояснення та розуміння стану справ та ситуації, яка цікавить керівника.

Такий системно-критеріальний підхід дозволяє розглядати сукупність всіх складових елементів управління підприємством як відкритої системи. На кожному підприємстві необхідно розробляти свою індивідуальну систему оптимальних критеріїв для досягнення стратегічних цілей, найбільш ефективну і зручну в даних конкретних умовах.

На нашу думку, для підготовки і ухвалення рішень при визначенні цілей організації доцільно розрізняти цілі, які повинні бути досягнуті як результат або бажаний стан системи шляхом дії (рисунок 1).

В процесі ухвалення остаточного рішення під час вибору найбільш прийняттого варіанту дій слід формулювати як цілі стану або як цілі напрямку; умови, які можна розглядати в якості цілей, визначають як цілі-обмеження.

Можна розрізняти дві групи цілей-обмежень: обмеження зверху і обмеження знизу

Прикладом першої групи цілей можуть бути обмеження на ресурси. При розгляді другої групи цілей звично говорять про "задовільне" рішення, наприклад, мінімальне число виробів кожного виду, які потрібно випустити; критерії рішення (оцінка рішення).

На основі всього вищезазначеного, на рисунку 2 представляємо систему економічного обґрунтування управлінських рішень у відповідності до цілей підприємства.

Згідно представленої системи, з урахуванням конкретних умов діяльності малих (середніх) підприємств, що склалися відповідно до нових умов господарювання, визначаються цілі, яких може досягати підприємство і у відповідності до яких можуть прийматись управлінські рішення. За критерієм важливості і складності виділяють цілі першого, другого та третього порядку.

В теперішніх ринкових умовах відносно невелике підприємство може досягти позитивних результатів у всіх напрямках діяльності лише за умови забезпечення стійкого фінансового стану. Це і є першочергова ціль такого підприємства.

Другорядними цілями виступають саме такі: підвищення науково-технічного рівня діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та максимального обороту продукції, забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

При досягненні першо- та другорядних цілей підприємство може задовольняти соціальні та культурно-побутові потреби працівників.

Слід зазначити, що в цій ієрархії цілі мають дуже тісний взаємозв'язок та результати від досягнення однієї з них безпосередньо впливають на досягнення інших. Зазначені на рисунку 2 функціональні підсистеми відображають інструментарій, необхідний для економічного обґрунтування управлінських рішень.

Функціональні підсистеми реалізують фінансово-економічні методи управління та інструментарій щодо економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємствах. Для ефективного процесу обґрунтування управлінських рішень необхідно використовувати, перш за все, інформаційне забезпечення.

Особливий вплив на процес економічного обґрунтування управлінських рішень здійснюють фінансово-економічні важелі. Кожен з них має свою характеристику і виконує визначену функцію. У своїй сукупності ці важелі взаємозалежні і є собою цілісною системою понять і показників, з урахуванням яких здійснюється підготовка та прийняття управлінських рішень.

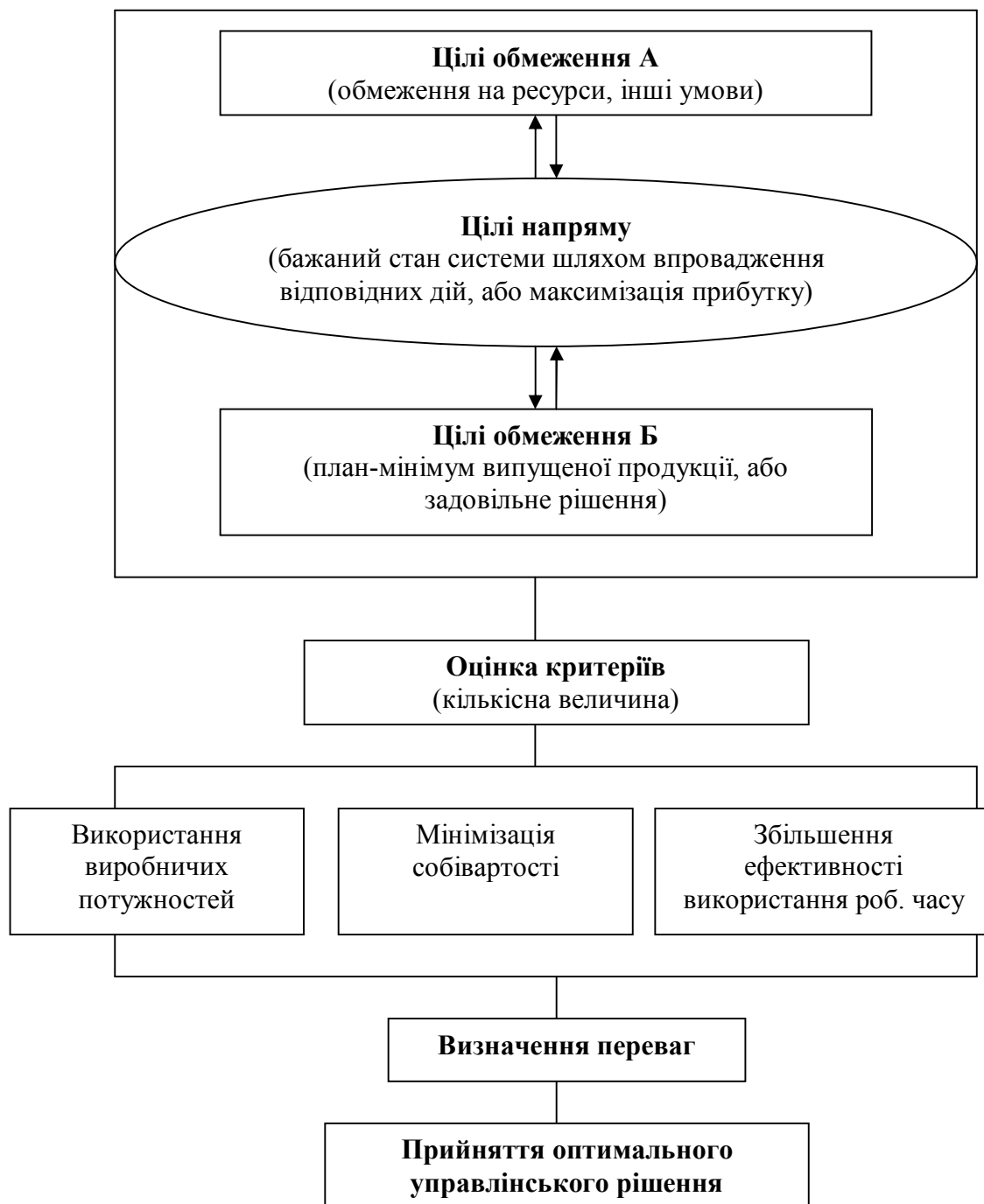


Рисунок 1 - Алгоритм ухвалення остаточного рішення під час вибору найбільш прийняттого варіанту дії

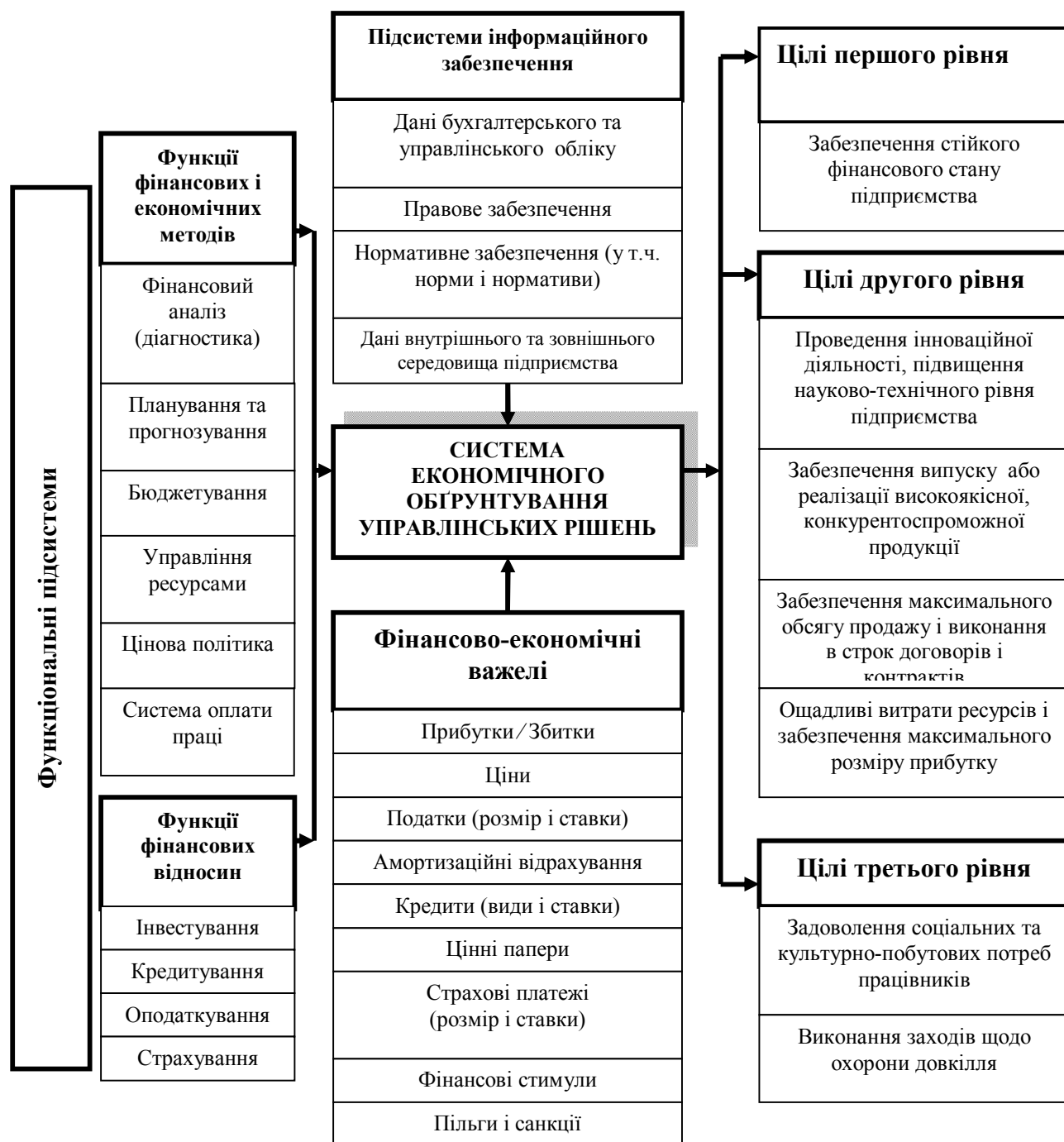


Рисунок 2 - Елементи системи економічного обґрунтування управлінських рішень

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** На нашу думку, при виборі підходу до здійснення процесу формування цілей на підприємстві слід уникати односторонньої предметної орієнтації цілей. Тому що така орієнтація може призвести до втрати об'єктивності та точності формування цілей.

У будь-якій організації система цілей повинна бути гнучкою, динамічною та підлягати

постійному перегляду та коригуванню у відповідності до змін внутрішніх параметрів організації та зовнішніх факторів впливу на процес управління.

У зв'язку з динамічністю стану підприємства, його зростанням, змінюються самі цілі та співвідпорядкованість, що в кінцевому результаті об'єктивно призводить до перегляду місії.

Ефективність обґрунтування управлінського рішення залежить від збалансованості методів, інформаційних джерел з фінансово-економічними важелями та цілями підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ізмайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу : навч. посібник / К. В. Ізмайлова. – К. : МАУП, 2003. – 148 с.
2. Минка А. П. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності / А. П. Минка // Економіка АПК. – 2001. – № 3. – С. 85–90.
3. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 2001. – 282 с.

5. Юкаева В. С. Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Издательский дом «Дашков и Ко», 1999. – 292 с.

6. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. О. Василенко – К. : ЦУЛ, 2002 – 420 с.

7. Акофф Р. Искусство решения проблем : пер. с англ. / Рассел Акофф; пер. с англ. под. ред. Е. К. Масловского. – М. : Мир, 1982. – 220 с.

8. Войнарченко М. П. Управління матеріально-технічним забезпеченням (менеджмент постачально-збутових процесів) : навч. посібник / М. П. Войнарченко – Хмельницький : ЗДУ, 2003. – 111 с.

9. Ириков В. Приступаем к стратегическому планированию / В. Ириков, С. Леонтьев // PC W/RE. – 1998. – № 12. – С. 21-23.

**Аннотация.** В статье рассмотрены проблемы экономического обоснования управленческих решений в соответствии с системой целей предприятия на стадии роста. Уделено внимание вопросам достижения групповой адаптации персонала к новым целям и задачам.

**Ключевые слова:** экономическое обоснование, управленческие решения, цели, миссия, рост предприятия.

**Summary.** The problems of economic justification of administrative decisions in accordance with the objectives of the enterprise system at the stage of growth. Paying attention to the achievements of a group of staff to adapt to new goals and objectives.

**Keywords:** business case, management decisions, goals, mission, growth of the company.

*Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 338.2: 621

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Тимофєєв В.О., д.т.н., професор,  
Коюда П.М., к.е.н., професор,  
Соколов О.Є., здобувач (ХНУРЕ)*

*У статті розглянуті науково-практичні підходи щодо управління ефективністю машинобудівного підприємства. Надано авторське визначення економічної категорії «ефективність», розроблено концептуальну модель управління ефективністю діяльності підприємства. Запропоновано методичний підхід щодо вибору оцінних показників та проведення план-фактного аналізу.*

**Ключові слова:** ефективність, підприємство, управління, модель, оцінний показник.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** У системі світового господарства проведення економічної діяльності суб'єктом господарювання має за мету забезпечення економічної ефективності.

У теперішній час на зовнішніх та внутрішніх ринках відбуваються серйозні зміни, котрі стосуються: перезавантаження бізнесу; перерозподілу сфер впливу серед бізнесменів й акціонерів; заміни власників бізнес-процесів; зміни їх бізнесової