

Kuzmina O. S.

Khmelnitsky National University

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PROFITABILITY MANAGEMENT ON THE BASIS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Summary

The main approaches to the interpretation of the concept of profitability management are analyzed. The basic requirements and specific objectives of profitability management on the basis of the sustainable development are defined. The up-to-date models of decision making in the profitability management, including the conception of radical management, are described. The definition of profitability management on the basis of the sustainable development is formulated. The difference between profitability management on the basis of the sustainable development and traditional profitability management is highlighted.

Keywords: sustainable development, profit, profitability management, profitability management on the basis of the sustainable development, radical management.

УДК 338.546.18

Македон В. В.

ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія» (м. Жовті Води)

Валіков В. П.

Університет Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

Курінна І. Г.

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено аналітичні основи застосування методів прийняття управлінських інвестиційних рішень для промислових підприємств. Визначено роль та складники методів обґрунтування у процесах ефективного знаходження єдиного оптимального варіанту інвестиційного розвитку підприємства.

Ключові слова: управлінське рішення, інвестиційний процес, інвестиційний проект, метод прийняття рішення, менеджмент підприємства, раціональний варіант.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання серед безлічі проблем стратегічного управління однією з найважливіших є управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Ефективність такого управління має важливе прикладне значення, яке зростає відповідно до ускладнення господарських ситуацій і управлінських завдань, що вимагають рішення. Процес ухвалення інвестиційних рішень займає центральне, ієрархічно головне місце в структурі управління інвестиційною діяльністю підприємства, оскільки саме він найбільшою мірою визначає зміст цієї діяльності. Саме ці постулати і зумовлюють актуальність досліджень у цьому напрямі менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Практичне значення розробок і досліджень процесів ефективності управління інвестиційними процесами на підприємстві та розробки відповідних управлінських рішень містяться у наукових працях таких вітчизняних та іноземних учених як: О. Балан [4], І. Гевко [5], Дж. Гібсон [1], Л. Грейнер [3], Д. Дерлоу [6], О. Зобов [7], Д. Іванцевич [1], О. Ковальчук [9], Н. Ковтун [11], О. Котляр [4], З. Миколайчик [8], С. Салига [2], І. Фішер [10], К. Фрайлінгер [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Завдання з управління інвестиційною діяльністю, що постали перед українськими підприємствами в жорстких умовах ринкових відносин, вимагають удосконалення методів прийняття управлінських рішень менеджментом промислового підприємства щодо інвестиційного

розвитку. Контроль та аналіз ходу і результатів інвестиційної діяльності повинен носити характер як поточного, так і періодичного процесу, і саме тому актуальним є питання чіткого виділення і поєднання методів і моделей прийняття рішень на шляху розвитку промислового підприємства.

Мета статті полягає в аналізі провідних методів і моделей прийняття управлінських інвестиційних рішень, дослідженні процесу управлінського обґрунтування інвестиційних рішень на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Призначення поточного контролю й аналізу полягає в наданні керівникам підприємства регулярного потоку інформації для ухвалення оперативних рішень щодо використання виявлених можливостей або усунення виниклих загроз, тобто обґрунтованих даних для ухвалення адекватних ситуації, що склалася, рішень. Становище підприємства може бути домінуючим, сильним, сприятливим, нестійким, слабким або нежиттєздатним. Для спільного використання цих двох критеріїв застосовується критеріальна матриця (табл. 1).

Саме за її допомогою можна отримати первісне уявлення про становище підприємства та, відповідно, про реальність здійснення тих або інших інвестиційних проектів [1, с. 235–236].

Канонічний інвестиційний проект має три складові частини: конструкторсько-технологічну, будівельну та техніко-економічну (рис. 1). Розробку проекту здійснюють на основі завдання проектування або спеціалісти різних профілів підприємства, або спеціалізовані установи, з якими

підприємство укладає договір на розробку проектно-кошторисної документації [2, с. 24–27].

Далі йде економічне дослідження проекту, яке проводиться для перевірки його економічної доцільності: вивчаються можливості забезпечення виробництва сировиною, необхідними матеріалами та комплектуючими (закупівля, власне виробництво, імпортощо), транспортування матеріальних ресурсів та їх вартість, наявність відповідних спеціалістів, можливість їх підготовки тощо.

Експертиза проекту є невіддільною складовою частиною інвестиційного проектування. Основними вимогами до експертизи інвестиційних проектів є незалежність та висока якість [3, с. 124].

Визначення прийнятності для інвестора рівня економічної ефективності інвестицій є найбільш складною областю економічних розрахунків, пов'язаною з розробкою ТЕО, тому що тут треба звести воедино всю безліч факторів різних інтересів і потенційних інвесторів, і кредиторів, урахувати важко передбачувані зміни в зовнішньому середовищі стосовно проекту в умовах нестабільної економіки: інфляційний вплив, можливі зміни в системі оподаткування й т. п. Усе це багаторазово ускладнюється у зв'язку з тим, що оцінка ефективності повинна базуватися на відповідній інформації за досить тривалий розрахунковий період. У цей час можна вважати загально визначеним виділення



Рис. 1. Складові частини інвестиційного проекту, який потребує інвестиційного рішення

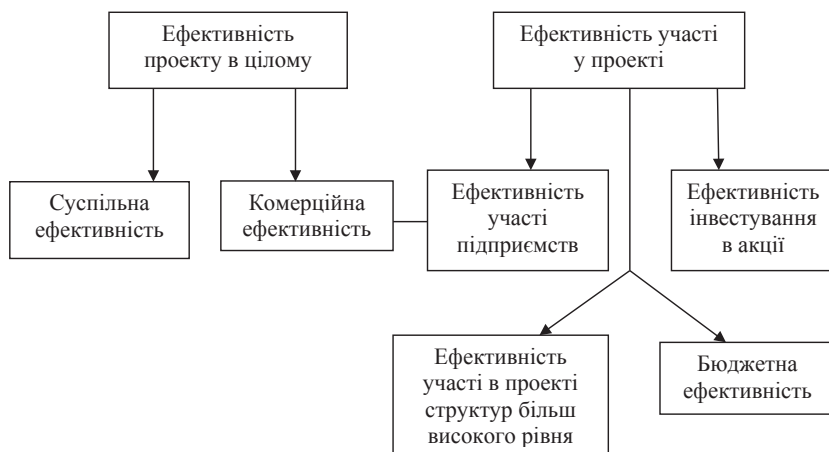


Рис. 2. Види ефективності інвестиційних проектів

Таблиця 1

Критеріальна матриця оцінки становища підприємства на ринку для подальшого прийняття інвестиційних рішень

Становище підприємства на ринку	Стадія зрілості галузі			
	Ембріональна	Зростаюча	Зріла	Застаріла
Домінуюче	Темпи інвестування повинні випереджати темпи розвитку ринку	Інвестиції повинні сприяти збільшенню ринкової частки та посиленню ринкової позиції	Інвестиції повинні сприяти збереженню ринкової позиції	Інвестиції повинні сприяти збереженню ринкової позиції
Сильне	Темпи інвестування зумовлені ринковою кон'юнктурою	Інвестиції спрямовані на збільшення частки підприємства на ринку	Інвестиції спрямовані на збереження ринкової позиції. Темпи інвестування повинні відповідати темпам розвитку ринку	Інвестиції спрямовані на збереження ринкової позиції або на вихід із галузі
Сприятливе	Інвестиції спрямовані на збільшення частки підприємства на ринку	Інвестиції спрямовані на вибіркоче збільшення частки підприємства на ринку	Інвестиції спрямовані на стабілізацію ринкової частки та її захист	Інвестиції спрямовані на поступовий вихід із галузі
Нестійке	Інвестиції спрямовані на вибіркоче завоювання ринкових позицій	Інвестиції спрямовані на пошук ринкової ніші та її захист	Інвестиції спрямовані на пошук ринкової ніші та її захист або поступовий вихід із галузі	Інвестиції спрямовані на поступовий або різкий вихід із галузі
Слабке	Інвестиції або повинні бути значущими з метою створення та зміцнення ринкових позицій, або спрямовані на вихід із галузі	Інвестиції спрямовані або на перебудову діяльності, або на вихід із галузі	Інвестиції спрямовані або на перебудову діяльності, або на поступовий вихід із галузі	Інвестиції спрямовані на вихід із галузі

таких видів ефективності інвестиційних проєктів (рис. 2) [4, с. 116–118].

Залежно від виду проблем, щодо яких необхідно знайти рішення, можливе використання великого числа напрямів обґрунтування управлінських рішень. У самому укрупненому виді рішення можна класифікувати на дві великі групи [5]: інтуїтивні та раціональні.

Управлінська практика свідчить про те, що під час прийняття і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які базуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають ці рішення, або їх інтуїції.

Інтуїтивні рішення – це вибір менеджера, зроблений на основі внутрішнього відчуття, що він правильний.

Інтуїтивний підхід, як правило, використовується під час рішення щодо нескладних проблем і характеризується такими рисами:

- суб'єкт рішення тримає всю проблему у своїй свідомості;
- у міру розвитку проблеми підхід до її рішення може радикально мінятися;
- можливий одночасний розгляд декількох варіантів;
- може не дотримуватися послідовність етапів технології розробки і ухвалення рішень;
- якість рішення ґрунтується передусім на попередньому досвіді особи, що приймає рішення.

Приймаючи рішення, керівник, що має досвід в управлінні цим об'єктом, зазвичай діє за визначеною і виробленою ним програмою, заснованою на знанні, особистому досвіді і досвіді інших керівників і фахівців, тобто на узагальненні й аналізі ситуацій і способів, що мають місце у минулому. При цьому зазвичай як критерій розглядається не оптимізація рішення, а деяке задоволення досягнутими результатами під час прийняття конкретної управлінської дії.

Застосування цих методів можливе за двома напрямками [5, 6]:

1. Виявлення типових ситуацій, систематизація, ретельний аналіз прийнятих у них рішень і відбір серед них найбільш удалих як база для ухвалення управлінського рішення.

2. Орієнтація на особистий досвід керівника, що приймає рішення. При цьому якість рішення значною мірою залежить від кваліфікації менеджера, масштабів і характеру досвіду, що мається у нього, інтуїції.

Серед методів експертних оцінок широко поширені і використовуються в практиці ухвалення управлінських рішень методи групового опитування. Важливе значення цих методів полягає в тому, що вони посилюють елемент колегіальності в процесі ухвалення складних рішень і, використовуючи інтуїцію і колективну генерацію ідей, дають змогу знаходити нові, оригінальні рішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою тільки логічних міркувань. Назвемо деякі з них.

Метод декомпозиції дає змогу поділити складні явища на простіші. Чим простіше елементи, тим повніше проникнення в сутність явища і визначення його суті. Наприклад, систему управління можна поділити на підсистеми, підсистеми – на операції і так далі. Після такого розподілу необхідно відтворити систему управління як єдине ціле, тобто синтезувати. При цьому застосовується метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графічними і цифровими.

Метод аналогій полягає у застосуванні організаційних форм, які виправдали себе в інших функціонуючих системах управління зі схожими економіко-організаційними характеристиками щодо даної системи. Суть методу аналогій – у розробці типових рішень (наприклад, типової організаційної структури системи управління) і визначенні меж і умов їх застосування [7, с. 120].

Метод контрольних питань полягає в активізації творчого пошуку рішення завдань удосконалення системи управління за допомогою заздалегідь підготовленого списку наведених питань. Форма питань має бути такою, щоб у них була «підказка» про те, що й як слід зробити для вирішення цих завдань.

Експертно-аналітичний метод удосконалення системи управління ґрунтується на залученні до процесу її модернізації висококваліфікованих фахівців. Під час використання цього методу дуже важливе опрацювання форм систематизації, запису й ясного представлення думок експертів. За допомогою цього методу виявляються основні напрями вдосконалення системи управління, оцінки результатів аналізу, причин, недоліків. Проте він не завжди має високу точність у зв'язку з тим, що у експертів відсутні єдині критерії оцінок. Цей метод найбільш ефективний під час багатокрокової експертизи.

Метод вирішальних матриць призначений для аналізу складних систем, таких як підприємства машинобудування. Тут експерт повинен указати відносний внесок кожної альтернативи під час реалізації альтернативи більш високого рівня.

Проміжне положення між неоптимізаційними й оптимізаційними методами обґрунтування управлінських рішень займає програмно-цільове управління, де залежно від мети ухвалення рішень можливі обидва підходи [8].

Єдність цілей, шляхів і засобів їх досягнення утілюється в програмно-цільовому управлінні в програму дій, що ведуть до намічених цілей. Наявність подібної програми дій, що показує, яким чином досягатимуться цілі управління, в які терміни і за яких витрат ресурсів, й є головною ознакою програмно-цільового управління [9, с. 170–172].

Таким чином, конкретна програма її досягнення (так звана «стратегія досягнення успіху») включає:

- розробку «дерева цілей» для окремих елементів даної системи;
- проєктування ресурсного забезпечення, тобто визначення складу необхідних ресурсів, їх кількості і джерел отримання;
- якісні і кількісні показники, які мають бути досягнуті на окремих етапах програми, і терміни їх досягнення;
- організаційне забезпечення мети, тобто встановлення органів і окремих осіб, керівних розробкою і здійсненням програми і відповідальних за досягнення мети у затверджені терміни у разі раціонального використання запланованих ресурсів;
- оцінку соціально-економічної ефективності програми [10].

Багато графічних методів пов'язано з геометричним зображенням функціональної залежності за допомогою ліній на площі. Графіки використовуються для швидкого знаходження значень функцій по відповідному значенню аргументу, для наочного зображення функціональних залежностей, а також кореляційних зв'язків між показниками.

Провідну роль серед графічних методів, безумовно, грає система мережевого планування й управління, що забезпечує топологічну побудову процесу досягнення кінцевої мети і що визначає склад операцій і логічні зв'язки між ними в часі.

Нині існує декілька десятків систем управління, заснованих на мережевих моделях (PERT, TOPS, LESS та ін.). Ці методи використовують одноцільові і багатоцільові, детерміновані і стохастичні мережеві моделі, дають змогу виробити їх розрахунок і оптимізацію по різних параметрах («час», «ресурси» і т. д.), а також визначити величину так званого критичного шляху (загального циклу виконання робіт за програмою) [7; 11].

Для розробки механізму оптимізації ухвалення управлінських рішень особливого розгляду потребують оптимізаційні методи їх обґрунтування. Ця група методів, званих також кількісними, характерна для прийняття тактичних і деяких оперативних рішень. В основі їх лежить науково-практичний підхід, що припускає вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою електронно-обчислювальної техніки й економіко-математичних методів) великих масивів економічної й іншої інформації. Їх застосування найефективніше під час розробки управлінських рішень, якщо:

– заздалегідь чітко визначена мета (критерій оптимізації);

– відомі основні умови її досягнення (обмеження);

– відбувається вибір шляхів рішення поставленого завдання, тобто йдеться про добре структуровані проблеми.

Особливістю оптимізаційних методів обґрунтування управлінських рішень є наявність у них конкретного алгоритму – точного припису виконувати строго в певному порядку деяку систему операцій для вирішення завдань певного класу.

Висновки. Таким чином, менеджменту підприємства необхідно враховувати, що хоча в результаті застосування певного оптимізаційного методу, відповідного особливостям вирішуваного завдання, всі нераціональні (по тому або іншому показнику, використовуюваному як критерій оцінки) варіанти будуть відсіянні, отримати однозначну відповідь на питання, а який же із сукупності раціональних варіантів краще, ці методи, як уже відзначалося раніше, практично не в змозі. Це зумовлено тим, що особливість будь-якого раціонального варіанту полягає у тому, що значення одного з його показників не може бути поліпшене інакше як за рахунок погіршення іншого, тому питання про те, яким чином із безлічі раціональних варіантів вибрати найкращий, має явно неформальний характер. Звичайне застосування оптимізаційних методів тільки полегшує знаходження найкращого варіанту, оскільки зона пошуку звужується до сукупності раціональних варіантів, що залишилися.

Таким чином, основне призначення даних методів обґрунтування рішень не в тому, щоб забезпечити знаходження єдиного оптимального варіанту, а в тому, щоб виділити сукупність раціональних варіантів, із числа яких уже сам керівник повинен буде вибрати найкращий, спираючись на свою інтуїцію, досвід та інші чинники. А отже, напрями використання методів обґрунтування ухвалення управлінських рішень дають змогу виявити таку проблему, як розриви між ухваленням управлінського рішення та його реалізацією, що виражається як у затягуванні термінів здійснення, так і в недостатній ефективності реалізованих рішень. У цих умовах доцільно проводити оцінку адаптивності прийнятих управлінських рішень.

Список літератури:

1. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х.-мл. Доннелли ; пер. с англ. ; 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
2. Салига С.Я. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств / С.Я. Салига, К.С. Салига, Л.І. Кирилова, О.В. Скачкова. – Запоріжжя : ЗІДМУ, 2007. – 55 с.
3. Greiner L.E. Patterns of Organization Change / L.E. Greiner // Harvard Business Review. – 1997. – № 5–6. – Р. 119–130.
4. Балан О.С. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства / О.С. Балан, О.А. Котляр // Економічний форум. – 2013. – Т. 1. – № 3. – С. 114–121.
5. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень / І.Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – 187 с.
6. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : [посіб.] / Д. Дерлоу. – К. : Всесвіт ; Наукова думка, 2001. – 242 с.
7. Зобов О.С. Математичне моделювання інвестиційної стратегії підприємств / О.С. Зобов // Молодий учений. – 2014. – № 6(09). – С. 119–121.
8. Миколайчик З. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / З. Миколайчик ; пер. с польск. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2004. – 472 с.
9. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О.С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – 2011. – Вип. 30. – С. 168–174.
10. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер ; пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
11. Ковтун Н.В. Факторний аналіз ефективності інвестиційного процесу та діяльності / Н.В. Ковтун // Облік і фінанси АПК. – 2005. – № 7. – С. 27–31.

Македон В. В.

ОКВУЗ «Институт предпринимательства «Стратегия» (г. Желтые Воды)

Валиков В. П.

Университет Альфреда Нобеля (г. Днепр)

Куринная И. Г.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара

МЕТОДИЧЕСКИЙ БАЗИС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ИНВЕСТИЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Резюме

В статье исследованы аналитические основы применения методов принятия управленческих инвестиционных решений для промышленных предприятий. Определены роль и составляющие методов обоснования в процессах эффективного нахождения единственного оптимального варианта инвестиционного развития предприятия.

Ключевые слова: управленческое решение, инвестиционный процесс, инвестиционный проект, метод принятия решения, менеджмент предприятия, рациональный вариант.

Makedon V. V.

Regional Communal Higher Educational Institution

«The Institute of Entrepreneurship» Strategy», Zhovti Vody

Valikov V. P.

Alfred Nobel University, Dnepr

Kurinnaya I. G.

Dnipropetrovsk National University Oles Honchar

METHODICAL BASE OF ACCEPTANCE ADMINISTRATIVE DECISIONS BY INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT OF RELATIVELY INVESTMENT DEVELOPMENT

Summary

Analytical bases of application of methods of acceptance of administrative investment decisions are investigational for industrial enterprises. A role and constituents of methods of ground are certain in the processes of the effective being of only optimal variant of investment development of enterprise.

Keywords: administrative decision, investment process, investment project, decision-making method, management of enterprise, rational variant.