

Список використаних джерел:

1. Brigham E. Fundamentals of Financial Management / Eugene F. Brigham, Joel F. Houston. – Cengage Learning, 2009. – 752 p.
2. Кириченко О.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / [О. А. Кириченко, М. П. Денисенко, В. С. Сідак, С. М. Лаптев, С. А. Єрохін, О. І. Захаров, П. Я. Пригунов та ін.]. – К. : ІМБ Університету економіки та права «КРОК», 2010. – 412 с.
3. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : [монографія] / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2006. – 408 с.
4. Сухоруков А.І. Антикризисна політика розвинутих країн [Текст] / А.І. Сухоруков // Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 9-17.
5. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства / І. В. Сорокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 114–122.

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.

УДК: 33.334.02

Шульженко І.В., к.е.н., доцент

Тупкало Б.М., здобувач вищої освіти СВО «Магістр

Полтавська державна аграрна академія

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено особливості реалізації управлінських рішень, доведено, що в сучасних умовах господарювання ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від своєчасно прийнятих управлінських рішень, а також від швидкого отримання цих рішень виконавчою ланкою та найскорішого їхнього виконання. Від цього, у підсумку, залежить якість та ефективність управління підприємством в цілому. Мотивація персоналу до виконання поставлених цілей забезпечує належну мобілізацію всіх резервів виконавців. Вплив на мотиви, які спонукають персонал до прояву активності – основний сенс мобілізації колективу до реалізації управлінських рішень, прийнятих керівництвом.

Ключові слова: управлінське рішення, мотивація, ефективність управління, ієрархія, матеріальне стимулювання, не матеріальне стимулювання.

Shulzhenko I., Tupkalo B.

IMPROVING MECHANISM OF IMPLEMENTATION OF ADMINISTRATIVE SOLUTIONS IN THE ENTERPRISE

The article deals with the peculiarities of the implementation of management decisions, it is proved that in today's economic conditions, the effective operation of an enterprise depends not only on timely management decisions, but also on the rapid receipt of these decisions by the executive and their prompt execution. From this, in the end, the quality and effectiveness of enterprise management in general depends. Motivation of the personnel for the fulfillment of the set goals ensures the proper mobilization of all reserves of performers. Influence on the motives that motivate the staff to manifest activity - the main sense of mobilizing the team to implement management decisions taken by management.

Key words: managerial decision, motivation, efficiency of management, hierarchy, material stimulation, not material incentives.

Шульженко І.В., Тупкало Б.М.

УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье исследованы особенности реализации управленческих решений, доказано, что в современных условиях хозяйствования эффективная деятельность предприятия зависит не только от своевременно принимаемых управленческих решений, а также от быстрого получения этих решений

исполнительным звеном и скорейшего их выполнения. От этого в итоге зависит качество и эффективность управления предприятием в целом. Мотивация персонала к выполнению поставленных целей обеспечивает надлежащую мобилизацию всех резервов исполнителей. Влияние на мотивы, побуждающие персонал к проявлению активности – основной смысл мобилизации коллектива к реализации управленческих решений, принимаемых руководством.

Ключевые слова: управленческое решение, мотивация, эффективность управления, иерархия, материальное стимулирование, не материальное стимулирование.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

Досить часто слабкою ланкою процесу ухвалення рішення виявляється етап їх реалізації. Вважається, якщо рішення прийняте, відповідальність за нього перекладається на виконавців. Тому від грамотної мотивації виконавців залежить ефективна та своєчасна реалізація управлінських рішень. У сучасній управлінській літературі існує справедлива думка, що реалізувати рішення значно складніше, ніж його прийняти.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблеми підготовки, прийняття та і реалізації управлінських рішень присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як І. Ансоффа, М. Альберта, М.А. Бессонова, Ю.В. Вертакову, М.Ф. Гончара, Р. Дафта, Д. Дерлоу, М. Мескона, Ю.К. Прохорова, Е.А. Трахтенгерца, В.А. Фатхутдинова, В.В. Фролова, Ф. Хедоурі, А.В. Шегду та ін.

Однак при цьому недостатньо уваги приділяється впливу системи мотивації виконавців на своєчасну та ефективну реалізацію управлінських рішень та проблемам, що перешкоджають виконанню прийнятих рішень.

Цілі статті. Метою статті є удосконалення механізму реалізації управлінських рішень шляхом грамотної мотивації виконавців.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В сучасних умовах господарювання ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від своєчасно прийнятих управлінських рішень, а також від швидкого отримання цих рішень виконавчою ланкою та найскорішого їхнього виконання. Від цього, у підсумку, залежить якість та ефективність управління підприємством в цілому.

Як свідчить практика управління, у задані терміни реалізується не більше 30% рішень. До того ж, за даними експертів, майже 25% реалізованих рішень не дають очікуваного результату, тобто виявляється недостатньо ефективними [1, с. 310].

Рівень економічного управління на підприємствах не завжди відповідає сучасним вимогам, ухвалені рішення часто недостатньо обґрунтовані, також недосконалими залишаються структура і методи управління. Це лише невелика частка тих недоліків, що мають місце.

Прийняття рішення висуває високі вимоги до компетенції і особистих якостей осіб, що приймають рішення. Керівник обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Цей процес досить складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та інше [2].

Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому прописується зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідний час і ресурси, вимоги до якості, виконавці, загальні і проміжні результати рішення тощо. Як свідчить практика, етап реалізації управлінського рішення на підприємстві є найбільш слабкою ланкою процесу прийняття управлінських рішень, що зумовлено цілою низкою факторів. До них можна віднести наступні:

–недооцінка значущості організаційного забезпечення процесу реалізації рішення;

–відсутність у особи, що приймає рішення досвіду і бази знань реалізації рішення;
–нерозуміння і невміння використовувати в своїй діяльності методи і способи роботи з рішенням;

–невисокий рівень відповідальності за якість власних рішень, зумовлений відсутністю зворотних зв'язків [3].

Реалізація рішення полягає в організуванні виконання рішення, аналізі і контролю процесу виконання, здійсненні зворотного зв'язку.

На стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване. Механізм реалізації рішень припускає: оформлення організаційної документації по реалізації рішення і доведення її до виконавців; роз'яснення виконавцям важливості і необхідності рішення; конкретизація задач по кожному виконавцю (управлінський персонал, цех, ділянка, відділ і т.п.); внесенням уточнень, коректив у їхню реалізацію; призначення відповідальних виконавців або створення системи відповідальності за реалізацію рішення; організація постійного спостереження за ходом його виконання.

Тобто, необхідно розробити план його реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечують досягнення цілей рішення з мінімальними витратами.

На стадії реалізації приймаються заходи для конкретизації рішення і доведенню його до виконавців, тобто цінність рішення складається в тому, що воно здійснено (реалізовано). Успішна реалізація управлінських рішень передбачає дотримання таких вимог:

1. Пріоритетність визначає послідовність виконання завдань, яка найбільшою мірою відповідає їх значущості, першочерговості, забезпеченню ресурсами тощо.

2. Ефективність організації виконання рішень обумовлена раціональним використанням ресурсів для досягнення результатів.

3. Економічність визначається найменшими витратами на реалізацію рішення.

4. Ініціативність відповідального за найшвидше виконання рішення з найменшими витратами часу.

5. Зацікавленість керівників та виконавців у досягненні поставлених завдань через мотивацію та стимулювання працівників.

6. Ієрархія у виконанні рішень визначається делегуванням повноважень щодо реалізації управлінського рішення на тому управлінському рівні, який безпосередньо володіє необхідними повноваженнями та ресурсами.

7. Конкретність характеризується чіткою та однозначною постановкою завдання та шляхів і строків реалізації рішення.

8. Командна робота дозволяє оперативно виконувати ті рішення, реалізація яких пов'язана з діяльністю декількох працівників.

9. Науковий підхід до виконання поставлених завдань [4].

Спираючись на вищезазначені вимоги, зазначимо, що форми реалізації управлінських рішень на підприємстві досить різноманітні та визначаються насамперед змістом прийнятого рішення. До таких форм слід віднести: проведення нарад, інструктажів, розпорядження, накази, плани, мережеві плани тощо.

Організація виконання прийнятого рішення передбачає координацію зусиль багатьох людей і полягає в активному використанні механізму стимулювання і мотивації різноманітними шляхами, зокрема переконанням, спонуканням і примушуванням виконавців. Конкретні форми реалізації рішень обумовлюють вибір

виконавців, закріплення їх за конкретними ділянками робіт, забезпечення ресурсами та визначення послідовності та моніторингу робіт.

Мотивація в процесі прийняття управлінських рішень – це комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на створення спонукальних мотивів, метою яких є продуктивне виконання співробітниками управлінських рішень.

Процес мотивації є важливим елементом ефективності управління, що формує важелі спонукання працівників на досягнення цілей та виконання поставлених завдань щодо виконання управлінських рішень.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми останньої, надають їй спрямованості, орієнтованості на певні цілі. Мотивація в організації може мати такі форми: матеріальне та моральне стимулювання, непряме економічне стимулювання, стимулювання за допомогою організаційних способів мотивації тощо [5, с. 174].

Мотивація персоналу до виконання поставлених цілей забезпечує належну мобілізацію всіх резервів виконавців. Вплив на мотиви, які спонукають персонал до прояву активності – основний сенс мобілізації колективу до реалізації рішень, прийнятих керівництвом.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, що являє собою процес формування й використання системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до кількості та якості праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості працівників у здійсненні трудовій діяльності.

Непряма економічна мотивація – це найчастіше мотивація вільним часом. Вона може набувати наступних конкретних форм: скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені витрати праці; змінний або гнучкий графік роботи, який створює більш зручний режим для людини, дозволяє вконувати інші справи.

До організаційних способів стимулювання можна віднести мотивацію: цілями, збагаченням роботи, участі у справах підприємства. Великі, складні, важливі, цікаві цілі захоплюють людей, будять у них дух боротьби, змагання, прагнення досягти високих результатів. Мотивація участі у справах підприємства передбачає надання працівникам права голосу у вирішенні ряду проблем; залучення їх до процесу колективної творчості; консультування з ними з спеціальних питань; реальне делегування їм прав і відповідальності.

Нарешті, мотивація збагаченням праці полягає в наданні виконавцям процесу реалізації управлінських рішень більш змістовної, важливої, цікавої ділянки роботи, різноманітної, соціально значущої, із широкими перспективами професійного й посадового зростання, що створює відповідний психологічний настрій, підвищує рівень самореалізації та самосприйняття [6, с. 242-243].

Варто зазначити, що саме нематеріальне стимулювання, хоча й не виражається у безпосередній виплаті працівникам готівкових і безготівкових коштів, потребує інвестування з боку підприємства. Основний ефект, що досягається при нематеріальному стимулюванні – підвищення рівня лояльності персоналу. За визначенням дослідників, лояльність співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка відображається на всіх сферах діяльності; вона є умовою безпеки підприємства, що суттєво впливає на благонадійність працівників [7, с. 69-71].

Важливими рисами, що відрізняють лояльних працівників, спеціалісти вважають [8, с. 102-103]:

- більш високий рівень поваги до себе та інших співробітників, почуття гордості за успіхи компанії;
- готовність приймати інновації та зміни без паніки й опору;
- здатність враховувати інтереси інших людей і не обмежувати себе рамками вирішуваного завдання;
- бажання досягти найкращого результату та використання для вирішення проблем різноманітних засобів, готовність до певних втрат заради успіху підприємства;
- схильність покладатися на власну думку та менше піддаватися впливу умовностей і маніпулюванню;
- прагнення до професійного росту, долання перешкод;
- бажання залишатися членом даного підприємства, незважаючи на проблеми та труднощі, що виникають;
- прагнення бути чесним і відвертим з компанією, та турбота за її успіхи;
- ентузіазм і ініціативність у вирішенні проблем підприємства.

Таким чином, поняття «лояльність працівників» і формування підприємством такої прихильності персоналу є важливим завданням, що дасть можливість підвищити шанси, щоб якомога краще використати потенціал працівників з метою ефективної реалізації управлінських рішень.

На наш погляд, формування лояльності працівників – це важливе завдання у сфері мотивації, що здатне створювати умови для зростання конкурентоздатності як окремих працівників, так і підприємства в цілому. Отже, даний фактор обов'язково слід враховувати у мотиваційній політиці підприємства.

Керівник підприємства, залежно від стилю управління та існуючого кадрового потенціалу, вибирає форми мотивації виконавців управлінських рішень й визначає систему оплати праці. Керівник може віддавати перевагу тій чи іншій формі мотивації, комбінувати різні форми, але величина винагороди повинна відповідати кількості та якості затраченої праці, стану досягнення певних цілей, та своєчасності виконання прийнятих управлінських рішень. Кожна з форм мотивації має значний вплив на результативність праці, тому в створенні системи стимулювання доцільно дуже уважно підходити до цього питання.

Для створення відповідної системи мотивації в підприємстві необхідно спрямовувати зусилля персоналу на створення належного клімату. Існують два типи мотиваційного клімату: заряджувальний і розряджувальний [9, с. 268-270].

Заряджувальний мотиваційний клімат характеризується такими особливостями: своєчасне визначення і схвалення високих результатів роботи; урізноманітнення робіт, які дозволяють в повній мірі використовувати потенціал співробітника; високий рівень самостійності і відповідальності за роботу; постійна участь в прийнятті та реалізації управлінських рішень, які стосуються роботи; постійне навчання і професійне зростання; постійні і добрі професійні і особисті стосунки зі співпрацівниками; довіра до працюючих в колективі; наочність трудових досягнень; високий статус посади; постійна інформованість колективу і високий рівень заробітної плати.

На противагу йому розряджувальний мотиваційний клімат в підприємстві характеризується наступними обставинами: постійне непорозуміння між працюючими в колективі; недостатня довіра до співпрацівників; погані побутові умови роботи; непридатне і застаріле виробниче обладнання і допоміжне устаткування; відсутні можливості для навчання і професійного зростання; недостатня увага до працюючих з боку адміністрації; відсутність своєчасної оцінки праці кожним працюючим; низький

рівень співробітництва працюючих та адміністративного апарату; монотонна і нудна робота, а також неадекватний рівень заробітної плати.

Типовими причинами виникнення мотиваційних проблем з персоналом підприємства щодо реалізації прийнятих управлінських рішень є наступні [10, с.80]: працюючі не знають точно своїх обов'язків; постійний адміністративний тиск на підлеглих; недостатнє професійне зростання і набуття нових навичок; нечітко визначений час роботи спеціалістів; заробітна плата не відповідає професійному рівню працівника; небезпечні умови праці і застаріле обладнання; недостатнє визначення адміністрацією результатів праці підлеглих; погані ділові стосунки з окремими керівниками підприємства; порушення роботодавцем своїх обіцянок; закритий характер прибутків підприємства.

На думку деяких науковців, проведені в Україні дослідження специфіки використання мотивації на вітчизняних підприємствах вказують на те, що найбільш дієвою є система санкцій, а не заохочень, незважаючи на те, що перелік винагород значно ширший за перелік покарань. Тому система винагород має відповідати цілям і стратегіям підприємства та забезпечувати повне використання трудового потенціалу.

Висновки. Отже, дослідивши особливості реалізації управлінських рішень в сучасних умовах господарювання, можна констатувати, що ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від актуально прийнятих управлінських рішень, а також від своєчасного, грамотного та креативного їх виконання. Якість реалізації управлінських рішень безпосередньо залежить від мотивації виконавців до продуктивної роботи. Сучасні менеджери повинні враховувати вимоги часу і застосовувати до своїх працівників різні форми і види мотивації. Зокрема це повинна бути як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Також поза увагою не слід залишати питання підвищення рівня лояльності персоналу, що є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка відображається на всіх сферах діяльності; вона є умовою безпеки підприємства, що суттєво впливає на благонадійність працівників. Зазначимо, що для створення відповідної системи мотивації в підприємстві необхідно спрямовувати зусилля персоналу на створення належного мотиваційного клімату.

Список використаних джерел:

1. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2010. – № 683. – С. 309–317.
2. Бессонова М.А. Диагностика управленческих решений в системе управления [Электронный ресурс] / М.А. Бессонова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – Июнь, 2012. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163>
3. Фоломкіна І.С. Особливості формування механізму реалізації змін у підприємствах [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Economics/6_121044.doc.htm.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К. : Всеуито ; Наук. думка, 2001. – 242 с.
5. Алексеева Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. – 2012. – Вип. 3. – С. 174-178.
6. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва / В.О. Плужніков // Економіка АПК. - №4. - 2008. - С. 110-118.
7. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу // Економіка харчової промисловості. – 2011. – №1. – С. 69-74.
8. Потеряхин А. Лояльность персонала и долголетие предприятия / А. Потеряхин // Справочник кадровика. – 2007. – № 8. – С. 101-103.
9. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників / С. О. Цимбалюк // Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. – К. : ІВЦ «Політехніка», 2002. – С. 268-269.
10. Шульженко І.В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті / І. В. Шульженко, Т. О. Сазонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – № 2 (41). – 2010. – с.79-83

Рецензент д.е.н., професор Махмудов Х.З.