

існуючих, передбачає визначення та усунення системних проблем повернення інвестицій шляхом мінімізації ризиків та визначення збалансованого моменту виведення венчурного капіталу на основі досягнення взаємовигідного компромісу між венчурним інвестором та інноваційним промисловим підприємством, що дозволяє найбільш ефективно та у більшому обсязі використовувати у інноваційній діяльності венчурний капітал.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гулькин П. Г. Оценка стоимости и ценообразование в венчурном инвестировании и при выходе на рынок IPO / П. Г. Гулькин, Т. А. Теребинкина // Серия публикаций по венчурному инвестированию и рынку IPO в России. - СПб. : Аналитический центр "Альпари СПб", 2004. - С. 190.
2. Акельев Е. С. Венчурный бизнес: состояние и перспективы Томской области / Е. С. Акельев // Вестник Томского государственного университета. - 2007. - № 300 (II). - С. 12-14.
3. Цихан Т. В. Роль венчурной индустрии в формировании национальной инновационной системы / Т. В. Цихан // Теория и практика управления. - 2004. - № 11.
4. Митрофанов А. С. Венчурное инвестирование. Мировая практика и российская действительность / А. С. Мит-

рофанов [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://nit.miem.edu.ru 2007/sb/pl/10.htm>.

5. Пестова А. Финансирование инноваций: в поисках российской модели / А. Пестова, О. Солнцев // Банковское дело. - 2009. - № 1. - С. 1-10.
6. Грозный И. С. Обґрунтування стабільності механізму венчурного циклу / І. С. Грозний // Схід. - 2005. - № 5 (71). - С. 17-23.
7. Грозный И. С. Визначення оптимальної стратегії виведення капіталу з венчурного проекту / І. С. Грозний, Г. О. Тарасова // Економічний вісник Донбасу. - Луганськ : Вид. ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2008. - № 4 (14). - С. 157-168.
8. Silverstein E. Silicon Valley Venture Capitalists Visit Russia for Investment Search, Networking / E. Silverstein // INFOTECH Spotlight. - 2010. - May 26 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://it.tmcnet.com/topics/it/articles/86597-silicon-valley-venture-capitalists-visit-russia-investment-search.htm>.
9. Campbell K. Smarter Ventures: A Survivor's Guide to Venture Capital Through the New Cycle / K. Campbell. - London, 2003; Ortgieste J. Value Added by Venture Capital Firms / J. Ortgieste. - Eul publishing, 2007; William D. Das Financial-Times-Handbuch Risikokapital. - Financial Times Prentice Hall : M?nchen, Amsterdam [u.a.], 2000; Gompers P. The venture capital cycle / P. Gompers, J. Lerner. - Cambridge : Mass, 2004; Kaserer C. European Private Equity Funds - A Cash Flow Based Performance Analysis / C. Kaserer, C. Diller // Research Paper of the European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA) and CEFS Working Paper 2004. - No 1.

**Н. Tarasova**

**LEADINGOUT OF VENTURE CAPITAL FROM INNOVATIVE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

In the article the process of leadingout of venture capital is analyzed from innovative industrial enterprises. Author determination of this process is grounded, the conceptual chart of forming of strategy of leadingout of venture capital is offered from innovative industrial enterprises and intercommunication of its elements is grounded.

*Key words:* venture capital, venture financing, innovative industrial enterprises, leadingout of capital.

© Ганна Тарасова  
Надійшла до редакції 08.11.2011

УДК 330.341.1:658

**ПІДГОТОВКА ТА УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
ПІД ЧАС РЕІНЖІНІРИНГУ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**ГАННА УСОВА,**

*аспірант Інституту економіки промисловості НАН України, м. Донецьк*

**Розроблено науково-методичний підхід до підготовки й ухвалення управлінських рішень у процесі реалізації реінжинірингу виробничих процесів на основі бенчмаркінгу й аутсорсингу. Такий підхід дозволяє визначити конкретні організаційні заходи на кожному етапі реалізації проекту реінжинірингу для забезпечення ефективного управління промислових підприємств.**

**Ключові слова:** промислове підприємство, виробничий процес, управлінське рішення, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки та підвищення складності господарської діяльності все більше промислових підприємств

стикаються з необхідністю докорінних змін на засадах реінжинірингу для забезпечення конкурентоспроможності. Така перебудова потребує ретельно

*№ 7 (114) листопад-грудень 2011 р.*

розробленої методологічної основи та застосування формальних методів з метою підготовки та ухвалення ефективних управлінських рішень під час реінжинірингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань підготовки та ухвалення управлінських рішень в економічній літературі в останні роки помітно активізувалися. Цій проблематиці присвячені, зокрема, роботи Р. Е. Акоффа, М. Альберта, І. Ансоффа, Я. Г. Берсуцького [1; 5], І. О. Бланка, В. В. Вітлінського, М. М. Лепи [2; 5], Р. М. Лепи [4], Л. Г. Лабскера, Б. Г. Литвака, Д. Норкотта, М. Мескона, Дж. Хаббарда, М. Г. Чумаченка, О. М. Ястремської та інших. Разом із тим, прийняття та ухвалення управлінських рішень при реалізації реінжи-

нірингу окремих виробничих процесів на промислових підприємствах залишаються невирішеними.

**Мета** роботи - розробити науково-обґрунтований підхід до підготовки й ухвалення управлінських рішень у процесі реінжинірингу виробничих процесів промислових підприємств на основі бенчмаркінгу й аутсорсингу.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційно процес прийняття рішення при вирішенні задач управління економічними об'єктами поділяють на стадії оцінки наявного стану й конкретизації мети, визначення дій, необхідних для зміни цього на краще, організації виконання та контролю [4]. Теорія й практика проблем, що виникають під час управлінської діяльності, виробили загальну логічну послідовність процесів їх вирішення (рис. 1).



Рис. 1. Узагальнена послідовність процесу прийняття управлінських рішень.

Згідно з визначеною послідовністю етапів процесу прийняття управлінських рішень вихідним моментом вироблення рішення вважається виникнення ситуації, котра вимагає його прийняття. Це - етап ідентифікації проблеми, на якому визначаються істотні недоліки в існуючому стані. Головна мета цього етапу - оцінка необхідності прийняття нового управлінського рішення.

Наступний етап передбачає збір та обробку необхідної інформації, яка відіграє визначальну роль у формуванні рішення. Своєчасне отримання, обробка та передача достовірної й повної інформації дозволяє приймати виважені управлінські рішення й забезпечувати їхню прийнятну ефективність [3].

Після збору та аналізу первинної інформації необхідне генерування альтернативних варіантів розв'язання проблеми, тому що однією з характерних рис управлінського процесу є багатоваріантність шляхів переходу системи з одного стану в інший або можливість прийняття великої кількості різних рішень з однієї і тієї ж проблеми. Варіанти та їх оцінка є найважливішими умовами ефективності управлінського рішення.

Прийняття рішень повинно здійснюватися після визначення критеріїв доцільності тих чи інших дій управлінської системи, якими в нашому випадку можуть виступати критерії ефективності. Цей етап стосується оціночного аспекту проблеми, тобто критерії застосовуються для оцінки наслідків, а не альтернатив.

Аналіз можливих наслідків реалізується шляхом вирішення питань: наскільки є виправданими витрати на його реалізацію; чи потрібна спеціальна підготовка персоналу; чи достатні наявні ресурси? Альтернативи є різними за напрямками виходу з проблем, тому суб'єкт управління повинен порівня-

ти їх, оцінити, виявити позитивні та негативні аспекти, проаналізувати наслідки.

Прийняття управлінського рішення - це процес усвідомленого вибору із переліку можливих альтернатив єдиного рішення, яке приймається до виконання. Для процесу ухвалення управлінських рішень характерні багатогранність і складність взаємовпливів економічних, соціальних і технічних факторів [1].

Важливою вимогою на етапі доведення управлінських рішень до виконавців виступає оперативність та відповідне забезпечення їх виконання. Визначаються способи й форми передачі рішення, час, необхідний на його передачу, засоби підтримки зв'язку й порядку взаємодії виконавців [2].

Після ухвалення рішення й доведення необхідної інформації до виконавців ними повинні бути розроблені детальні плани та програми дій з урахуванням отриманих вказівок, у яких відображаються окремі завдання, призначаються відповідальні, визначаються терміни виконання тощо.

Принциповою вимогою до ефективності реалізації управлінського рішення є об'єктивність контролю, який поширюється як на підсумки, так і на процес реалізації рішення. У процесі контролю повинно бути встановлено: ступінь досягнення запланованої рішенням мети; чи був процес її досягнення оптимальним у разі її повної реалізації; чи були застосовані відповідні методи й засоби для її досягнення [3].

Заключним етапом управлінського процесу є оцінка рішення та отримання результатів, головне значення якого полягає в установленні зворотного зв'язку від реалізації рішення до попередніх аналітичних стадій, тобто до пошуку нових альтернатив, корекції рішень, оцінки ефективності виконання рішень [5].

Процес підготовки й ухвалення управлінських рішень під час реінжинірингу виробничого процесу промислового підприємства на основі бенчмаркінгу

й аутсорсингу характеризується своєю специфікою, тому пропонується адаптація загальної процедури прийняття управлінських рішень (рис. 2).



**Рис. 2. Послідовність прийняття управлінських рішень під час реалізації реінжинірингу виробничого процесу промислового підприємства.**

На першому етапі за рахунок використання бенчмаркінгу реалізуються функції оцінки виробничого процесу підприємства, побудова його еталону, порівняння виробничого процесу підприємства з еталоном та ранжирування виробничих процесів.

Для розробки інформаційного забезпечення реінжинірингу виробничих процесів пропонується використання принципів вибору системи сучасного автоматизованого управління залежно від специфіки підприємства та обсягу завдань, що поставлені перед ним.

Генерування альтернативних варіантів здійснюється на основі виділення груп виробничих процесів для проведення заходів прямого інжинірингу та виробничого аутсорсингу.

Оцінку ефективності реалізації реінжинірингу пропонується проводити за напрямками ефективності та результативності, що надасть можливість усебічно оцінити результати реалізації реінжинірингових заходів.

Оцінку ризиків щодо реінжинірингу виробничих процесів, безпосередньо прийняття управлінських

рішень, доведення до виконавців та організацію їхнього виконання необхідно проводити окремо для рішень, що стосуються прямого реінжинірингу та виробничого аутсорсингу із застосуванням визначених підходів.

За результатами реалізації управлінського рішення проводиться оцінка ефективності його реалізації, яка повинна диференціюватися відповідно до його впливу як на перебіг, так і на результат заходу.

#### Висновки

Запропонований науково-методичний підхід до підготовки й ухвалення управлінських рішень під час реінжинірингу виробничих процесів промислових підприємств на основі бенчмаркінгу й аутсорсингу дозволяє визначити конкретні управлінські заходи на кожному етапі реалізації проекту реінжинірингу з метою підвищення ефективності його реалізації.

H. Usova

### PREPARATION AND ACCEPTANCE OF ADMINISTRATIVE DECISIONS IN THE REENGINEERING OF PRODUCTION PROCESSES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

For the purpose to increase efficiency of industrial activity at the industrial enterprises the scientifically-methodical approach to preparation and acceptance of administrative decisions in the course of realization of reengineering of productions on the basis of a benchmarking and outsourcing is developed. Such approach allows to define concrete organizational actions at each stage of realization of the project of reengineering for efficient control maintenance.

*Key words:* industrial enterprise, productions, administrative decisions, reengineering, benchmarking, outsourcing.

© Г. Усова

Надійшла до редакції 07.11.2011

УДК 338.24.021.8

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

СВГЕНІЯ ЧЕРНЯВСЬКА,

*доктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом і економічної теорії  
Східноукраїнського національного університету ім. Вол. Даля, м. Луганськ*

Стаття присвячена розгляду головних напрямів удосконалення законодавства як передумови підвищення ефективності реструктуризації підприємств ринків недосконалої конкуренції на сучасному етапі ринкових перетворень. Зокрема, показана необхідність удосконалення законодавства в ракурсі введення механізмів гарантування схоронності та цільового використання коштів інвесторів, вирішення питань мотивації праці, а також зміни соціально-економічної форми державної влади.

*Ключові слова:* законодавство, реструктуризація підприємств, соціально-економічна форма, ринкова трансформація економіки, інституціоналізація виробничих відносин.

**Постановка проблеми.** Світова фінансова криза, що негативно позначається й на діяльності українських підприємств, наполегливо ставить питання щодо вирішення проблем їх реструктуризації та перетворення на ефективні структури ринку. Але у визначенні сутності реструктуризації підприємства до сьогодні панує неокласичний підхід, для якого

характерним є ігнорування еволюційних процесів, урахування особливостей кожного історичного етапу в розвитку ринкової економіки та підприємства як її первинної структурної ланки. Це, на наш погляд, і є концептуальною помилкою й основою невдач у здійсненні ринкових реформ, реструктуризації підприємств. Застосування в практиці ринко-

№ 7 (114) листопад-грудень 2011 р.