

**Источники и литература**

1. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: ЗАО Ценрополиграф, 2004 – 493 с.
2. Бобров А.Л. Эколого-экономическая устойчивость регионов России. – М.: Наука, 1999. – 92 с.
3. Воронкова А., Бешляга Э. Формирование внешней среды и конкурентоспособность предприятия // Бизнес-информ. – 1999. – № 5-6. – С. 108-109.
4. Герасимчук З. Комплексная оценка уровня устойчивого развития регионов Украины // Экономика Украины. – 2002. – № 2. – С. 34-42.
5. Данилишин Б., Чижова В. Научно-инновационное обеспечение устойчивого экономического развития Украины // Экономика Украины. – 2004. – № 3. – С. 4-11.
6. Козаченко Г.В., Пономарев В.П., Ляшенко О.М. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
7. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 286 с.
8. Краснова Т.Т. Экономическая устойчивость региона: теоретические вопросы и практические исследования: Монография. – Красноярск: КГТУ, 1999. – 248 с.
9. Стоян А. Духовно-экологический менеджмент в социальной и экономической сферах устойчивого развития // Экономика Украины. – 2003 – № 3.
10. Шубравская Е. Устойчивое экономическое развитие: понятие и направление исследований // Экономика Украины. – 2005. – № 1. – С. 36-42.
11. Ячменева В.М. Концепция экономической устойчивости предприятий // Культура народов Причерноморья.
12. Полтерович В.М. Экономическое равновесие и хозяйственный механизм. М.: 1990. – 394 с.
13. Климантович Ю.М. Без формул о синергетике. – Минск: Высшая Школа, 1985. – 231 с.

**Ячменьов Є.Ф. Антонов А.В.****РОЗРОБКА СИСТЕМИ ВИКОНАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Актуальність. З переходом нашої держави від планово-адміністративної економіки до ринкової вітчизняні підприємства в процесі здійснення своєї виробничої і комерційної діяльності стикаються з постійно посилюючою конкуренцією, стрімким розвитком технологій, диверсифікацією бізнесу і іншими чинниками, які впливають на ефективність їх діяльності. Надані аспекти розвитку сучасної економіки вимагають від менеджерів прийняття й впровадження ефективних управлінських рішень. Управлінське рішення завжди спрямовано на досягнення конкретних цілей, і тому важливе не тільки прийняття, але і впровадження управлінського рішення, і завдяки цьому досягнення бажаного результату. Таким чином, в конкурентному середовищі ринкових відносин система виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень є гарантією успішної діяльності організації, а її розробка і впровадження доцільно на сьогодні.

Аналіз існуючих публікацій. Проблемі виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Крулькевич М.І., Курдюмов І.А. [4], Великий О [3], Клейнер Р., Андрійчук В. [8], Бауер Л., Черкасов В.В., Балдін К.В. [2], Воробйов С.Н., Уткін В.Б., Киоррінг В.І., Літвак Б.Г. [5], Фатхутдінов Р.А. [11], Андрейчиков А.В. [1], Смірнов Е.А. [10] і багатьох інших. Але, не зважаючи на різноманіття наукових робіт, які торкаються даної проблеми, не запропоновано системи виконання, контролю, прийняття і реалізації управлінських рішень, відсутні параметри системи.

Метою роботи є формування системи виконання, контролю, прийняття і реалізації управлінських рішень, визначення параметрів системи. Для досягнення мети необхідно розв'язати наступні завдання: визначити етапи процесу формування і реалізації управлінських рішень; визначити параметри контролю за прийняттям і реалізацією управлінських рішень; сформувати центри відповідальності.

Постановка проблеми. Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. Ухвалення рішення є процесом аналізу, прогнозування і оцінки ситуації, вибору і узгодження найкращого альтернативного варіанту досягнення поставленої мети [11].

С. Мосов і О. Рублюк виділяють ряд принципів, які є базовими для формування та реалізації управлінських рішень [7]: реальності, своєчасності рішення, реалізуємості, системності, регуляризації.

Відомим фахівцем у сфері державного управління Р. Райтом запропоновано шість стадій формування управлінського рішення [12], виглядають вони відповідно таким чином: розпізнати і визначити проблему і необхідність рішення; встановити критерії рішення; визначити пріоритети, значення і обмеження критеріїв; зібрати необхідну інформацію і факти; розробити і оцінити альтернативні варіанти; вибрати найкращу альтернативу.

Відомі американські фахівці з менеджменту М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедуорі вважають, що процес формування управлінського рішення повинен складатися з п'яти етапів [13]: дослідження проблеми; формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення; пошук альтернатив; оцінка альтернатив; кінцевий вибір. Але Р. Райт, М. Альберт і М.Х. Мескон в своїх моделях відображають тільки початковий етап прийняття і реалізації управлінських рішень, вони не зачіпають «втілення рішення в життя», процес

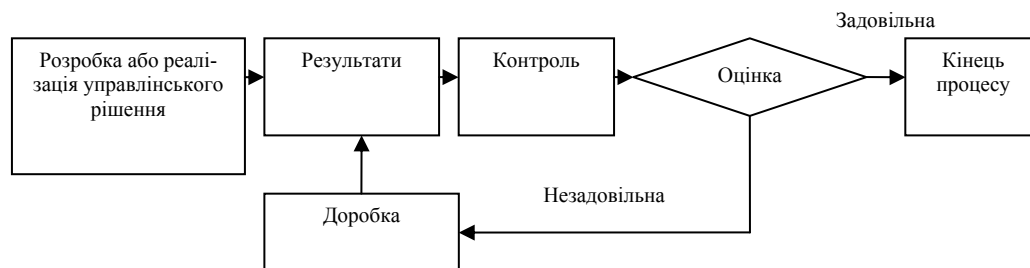
його виконання, контролю, корегування і досягнення поставленої цілі. С. Мосов і О. Рублюк, узагальнюючи думки відомих учених, виділяють 10 етапів процесу формування управлінських рішень [7]: отримання, обробка і аналіз інформації; встановлення цілі; підготовка загального рішення (розробка варіантів досягнення цілі); ухвалення загального рішення; конкретизація рішення; постановка завдань підлеглим; вироблення приватних рішень по виконанню загального рішення; організація діяльності по виконанню загального рішення; керівництво (управління) діяльністю по виконанню загального рішення; контроль.

Якнайповнішу схему технології розробки управлінських рішень дають Балдин К.В., Вороб'їєв С.Н. і Уткин В.Б. [2] де вони детально розглянули: технологічні операції і окремі прийоми прийняття локальних рішень, охарактеризували об'єкти (предмети) творчих зусиль ОПР (особа приймаюча рішення), спрогнозували результати прийняття локальних рішень при виконанні технологічних операцій. Розгляду системи контролю прийнятих управлінських рішень присвячені роботи багатьох відомих учених. На думку Крулькевича М.І. [4] під контролем розуміється набір процедур виявлення відхилень вихідних параметрів системи (процесу) від заданих їх значень (нормативний режим). Класики науки управління (Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Р. Емерсон, Р. Черч) підкреслювали, що без контролю неможливо управляти будь-яким процесом. Так, А. Файоль відзначав, що в будь-якому заході мета контролю полягає в перевірці того, чи все відбувається відповідно до прийнятого плану, діючих інструкцій і встановлених принципів. Ціль контролю - виявити слабкі місця і помилки, своєчасно виправити і не допускати їх повторення. На його думку, слід контролювати все: предмети, людей, дії [9].

Основна причина необхідності контролю — це невизначеність, що є невід'ємним елементом майбутнього і властива будь-якому управлінському рішенню, виконання якого передбачається в майбутньому [8].

На думку Смирнова Э.А. контроль може здійснюватися в двох варіантах: по результатах і по попередженню. Контроль по результатах здійснюється на базі організаційної, технічної, економічної, фінансової і іншої документації. Оцінюється відхилення фактичного результату від планового, зафіксованого у відповідних документах. Наприклад, контроль термінів, прорахованості, узгодженості із зацікавленими сторонами елементів бізнес-плану. Даний варіант контролю ефективний для циклічних процесів з малим часом циклу, наприклад, декілька годин або днів, при невеликій вартості розробки або реалізації управлінського рішення. Шляхом корегувань управлінське рішення можна поступово, «цикл за циклом» удосконалювати, аналізуючи попередній результат розробки або реалізації (рис. 1.).

Контроль по попередженню здійснюється на підставі норм, стандартів і правил до початку або в процесі розробки або реалізації управлінського рішення. Він застосовується до будь-якої організації і характеризує високий професіоналізм управлінського ремесла.



**Рис. 2.** Схема процесу контролю по результатах

Крулькевич М.І. [6], Смирнов Е.А. [13] і Літвак Б.Г. [5] виділяють три види контролю: попередній, поточний і заключний.

Попередній контроль здійснюється до початку робіт. На цьому етапі контролюються правила, процедури і лінія поведінки, щоб переконатися, що робота виконується в правильному напрямі. На цьому етапі контролюються, як правила, так і людські, матеріальні і фінансові ресурси.

Контроль вхідної та вихідної з організації інформації – самостійна управлінське завдання, яким жоден керівник не має права нехтувати.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання робіт організацією відповідно до прийнятих рішень. Як правило, він здійснюється безпосереднім начальником і базується на вимірюванні фактичних результатів виконаної роботи. Основним інструментом здійснення контролю є зворотний зв'язок. Він дозволяє встановити відхилення, які вже зазначилися, в ході виконання робіт і прийняття корегуючого рішення.

Заключний контроль здійснюється після того, як робота виконана. Якщо в процесі заключного контролю відсутня можливість безпосередньо впливати на хід виконання роботи, то результати контролю можуть бути враховані при проведенні подальших робіт [6].

Б.Г. Літвак з цього приводу має таку думку, він виділяє основні складові (стадії) контролю, ними є: вироблення стандартів і критеріїв; зіставлення і ними реальних результатів; здійснення корегуючих дій.

При розробці системи контролю доцільно дотримуватися наступних принципів: свідомість і однозначне сприйняття стандартів співробітниками; двостороннє спілкування із співробітниками; відсутність надмірного контролю; встановлення жорстких, але досяжних стандартів; винагорода за досягнення встановлених стандартів і норм. Контроль повинен бути своєчасним і гнучким, орієнтованим на розв'язання поставлених

організацією завдань і досягнення відповідних цілей. Безперервність контролю підтримується постійно діючим моніторингом за ходом реалізації управлінського рішення.

Літвак Б.Г. відзначає, що ефективне функціонування системи контролю в сучасному управлінському контурі неможливе без використання сучасної обчислювальної техніки і сучасних систем підтримки і супроводу процесу вироблення і прийняття управлінських рішень [5, 6].

Наукові праці Смірнова Е.А., Літвача Б.Г., Фатхутдінова Р.А. і багатьох інших вчених зробили великий внесок в рішення проблеми виконання і контролю прийнятих управлінських рішень, але вони торкаються даної теми з погляду наукового тлумачення, не торкаючись проблем практичного впровадження. Немає повної формалізації процесу взаємодії контролю зі всіма складовими прийняття і реалізації управлінських рішень. Контроль повинен розглядатися як невід'ємна складова процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, бути в тісній взаємодії зі всіма стадіями процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, починаючи зі стадії ідентифікації, визначення проблеми і обґрунтування рішення у досягненні поставленої мети (рис. 3.).

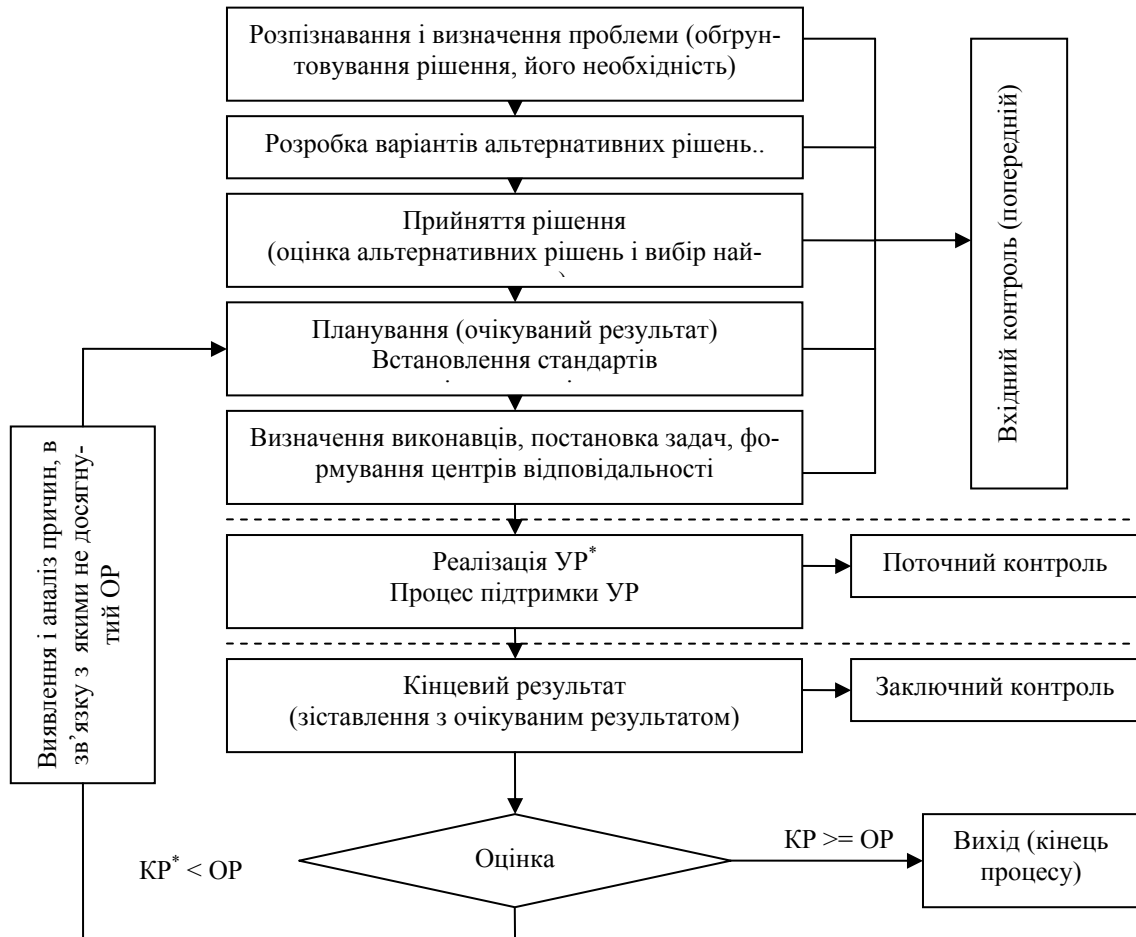


Рис. 3. Схема виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень

\*Примітка. Скорочення на рис. 3 мають наступний зміст:

УР – управлінське рішення;

КР – кінцевий результат;

ОР – очікуваний результат.

Процес прийняття і реалізації управлінських рішень складається з наступних етапів:

1. Розпізнавання і визначення проблеми. На цьому етапі здійснюється оцінка ситуації, що склалася, обґрунтовується на скільки доцільно рішення проблеми, оцінюються існуючі ресурси, джерела їх поповнення і термін реалізації управлінського рішення.

2. Розробка варіантів альтернативних рішень. На основі результатів якісного і кількісного аналізу ситуації формується реальна ціль і критерії для її досягнення. Розробляється ряд альтернатив з досягнення поставленої мети залежно від можливих варіантів розвитку ситуації, що склалася на момент формування рішення.

3. Прийняття рішення. На даному етапі з розроблених варіантів досягнення цілі вибирається самий найкращий. Аналіз, оцінку і визначення кращого рішення необхідно здійснювати на підставі принципів своєчасності, здійсненності і регуляторності з використанням відомих кількісних методів на основі вибра-

них критеріїв. Кращим вважається варіант, що дозволяє забезпечити максимальний рівень досягнення мети при мінімальних витратах ресурсів (економічних, фінансових, трудових і т.д.).

4. Планування. На четвертому етапі прийняття управлінського рішення залежно від вибраної альтернативи прогнозується очікуваний результат, тобто якісний і кількісний показник, який ми повинні одержати на виході. Встановлюються стандарти і нормативи як для окремих стадій процесу реалізації рішення, так і для кінцевих результатів.

5. Визначається коло виконавців, з відповідною кваліфікацією навичками у проблемній галузі. Формуються центри відповідальності. Розробляється послідовність і способи виконання структурними підрозділами організації поставлених задач, порядку їх взаємодії між собою і органами управління в процесі реалізації управлінського рішення. На п'яти перших етапах здійснюється вхідний або попередній контроль за прийнятим управлінським рішенням. Він орієнтований на принципи, методи, правила, процедури, на економічну і юридичну обґрунтованість рішення. Контролюються людські, матеріальні і фінансові ресурси.

6. Реалізація управлінського рішення. На цьому етапі йде процес виконання поставлених перед виконавцями задач.

Але ні яка діяльність по досягненню намічених цілей організації не буде ефективною без процесу підтримки управлінського рішення: інформаційної, ресурсної, фінансової, технічної і технологічної.

7. Кінцевий результат. Це останній етап ухвалення і реалізації управлінських рішень: отримання кінцевого результату виконаних робіт по досягненню поставленої мети.

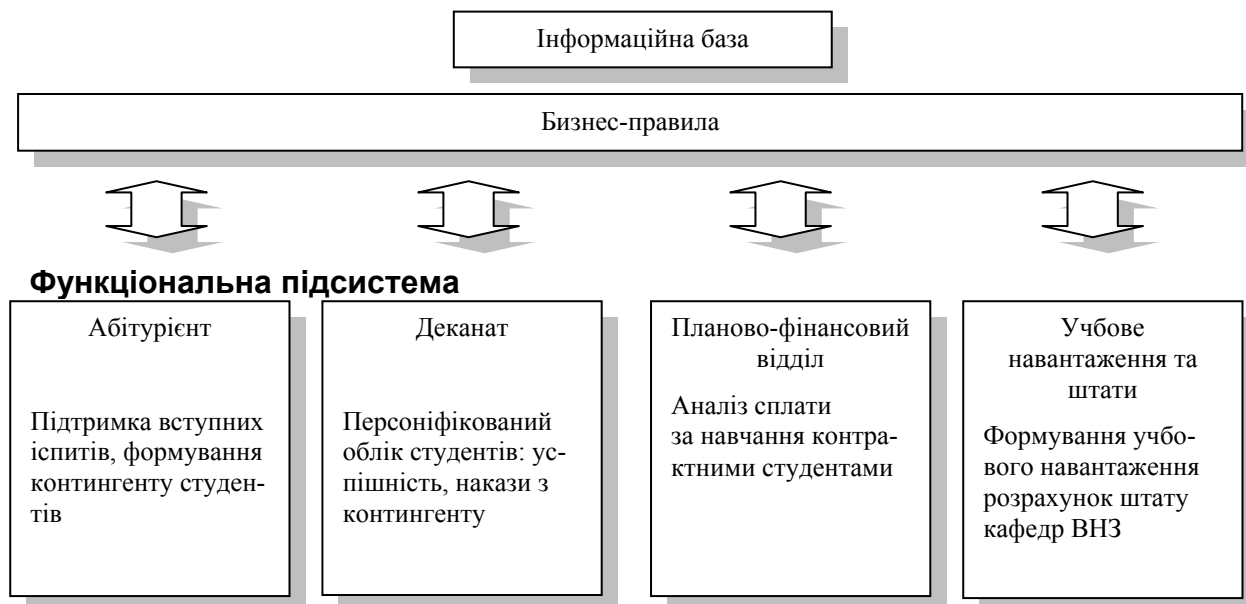
На даному етапі здійснюється заключний контроль управлінських рішень, кінцевий результат порівнюється з очікуваним і подальші дії визначаються по одному з трьох сценаріїв:

- якщо кінцевий результат співпадає з очікуваним результатом, то робота вважається виконаною (цілі досягнуто);
- якщо кінцевий результат вище очікуваного, то це так само говорить про кінець процесу, але на майбутнє потрібно переглянути (внутрішні) стандарти і нормативи;
- якщо кінцевий результат нижче очікуваного результату, необхідно виявити і проаналізувати причини, за якими не досягнуто очікуваного результату.

Таким чином, запропонована послідовність виконання, контролю, прийняття і реалізації управлінських рішень з урахуванням безпосередньої взаємодії контролю і виконання на кожному етапі розробки, підтримки і реалізації управлінського рішення складається з семи етапів і дозволяє приймати і реалізовувати в процесі управлінської діяльності ефективно управлінські рішення.

Найбільший ефект від впровадження системи досягається завдяки залученню сучасної обчислювальної техніки (інформаційних систем управління), яка дозволяє скоротити термін обробки інформації, організувати поточний контроль оцінку результатів діяльності «в режимі реального часу».

Розглянемо, як діє система виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень у реальних умовах. Для цього розглянемо етапи виконання і контролю прийнятого управлінського рішення з обліку і руху контингенту в Національній академії природоохоронного і курортного будівництва. Спочатку формується інформаційно-аналітична система структура якої представлена на рис. 3.



**Рис. 3.** Структура інформаційно-аналітичної системи.

Рух контингенту починається з моменту зарахування абітурієнтів на перший курс навчання в Академію і до отримання ними дипломів бакалавр, фахівець або магістр.

На першому етапі виникає потреба (проблема) в наборі студентів в Академію, потрібне прийняття рішення по розробці і реалізації заходів щодо залучення контингенту.

На наступному етапі встановлюються стандарти і нормативи виходячи з цілей організації, а це не тільки залучення студентів, але і в першу чергу зацікавленість в навчанні студентів (повний цикл 4-5 років) і отриманні ними дипломів. Т.ч. стандартами у даному випадку виступає академічна успішність: кількість пропусків, наявність вчасно захищених курсових робіт, заліків та іспитів на позитивні оцінки (3-5 балів); своєчасна оплата за навчання і т.д. В цьому випадку, центрами відповідальності є деканати, приймальна комісія, планово-фінансовий відділ, відділ кадрів, навчально-методичний відділ, ректорат і адміністратор.

На останньому етапі кінцевий результат (наявність зданих заліків, іспитів, захищених розрахункових, контрольних і курсових робіт, кількість пропусків і т.д.) зіставляється з очікуваним результатом (стандартами і нормативами), при цьому можливі наступні ситуації:

- якщо кінцевий результат відповідає очікуваному результату – студент переводиться на наступний курс;
- якщо кінцевий результат нижче очікуваного (у студента багато пропусків, є не здані іспити, заліки або курсові роботи), виявляються причини, у зв'язку з якими утворилася дана ситуація: якщо у студента були поважні причини і вони підтверджуються відповідними документами, то йому дається час здати сесію,
- якщо немає – студент відраховується з вищого навчального закладу за академічну неуспішність.

З 2000р. у Національній академії природоохоронного і курортного будівництва упроваджена інформаційна система управління вищим навчальним закладом, це дає можливість звести «нанівець» кількість помилок, які допускаються при роботі з великими обсягами різної інформації і підвищити ефективність роботи.



Рис. 4. Схема інформаційно-аналітичної системи ВНЗ

## ВИСНОВКИ

Враховуючи вище викладене, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз дозволив виявити загальні складові контролю по багатьох теоріях, авторами яких є Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Р. Емерсон, Р. Черч, М.І. Крулькевіч, І.А. Курдюмов, Б.Г. Літвак, Р.А. Фатхутдінов, Р.А. Коренченко, Е.А. Смірнов та інші.

2. Проаналізувавши існуючі теоретичні і практичні положення, знайшли підтвердження базовим принципам формування управлінських рішень

3. Проаналізувавши розробку прийняття і реалізації управлінських рішень дозволило оцінити структурну розробку управлінських рішень, яка на сьогодні є оптимальною.

4. Обґрунтовано процес контролю по результатах діяльності, це дає можливість розширити деякі структурні елементи.

5. Автором запропонована схема виконання і контролю прийняття і реалізації управлінських рішень (рис. 2.), яка дозволила: обґрунтувати створення центрів відповідальності на стадії вхідного контролю; посилити процес підтримки управлінського рішення на стадії поточного контролю; більш детально розглянути і оцінити кінцевий результат.

6. Практична реалізація контролю здійснюється на прикладі ІАСУ (інформаційно-аналітична система управління) навчальним закладом і дозволяє уникнути поточних помилок, повної відповідальності стандартам вищого навчального закладу.

### Джерела та література

1. Андрейчиков А.В. Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. – М.: Издательство – торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2005. – 496 с.
3. Великий О. Планирование и контроль // HRD / Отд. кадр. – 2004. - №3 – с. 34-36.
4. Крулькевич М.И., Курдюмова И.А. Методы эффективного контроля в системах управления // Экономика Крыма. – 2002. - №4 – с. 26-28.
5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000. – 392 с.
6. Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник. – М.: «Тандем», ЭКМОС, 1998. – 248 с.
7. Мосов С., Рублюк О. Формирование и реализация управленческих решений: обоснование базовых принципов и структуры процесса // Персонал. – 2004. - №8 – с. 70-74.
8. Менеджмент: прийняття рішень і ризики: Навч. посібник / В. Андрійчук, Л. Бауер. – Київ: КНЕУ, 1998. – 316 с.
9. Управление – это наука и искусство: А.Файоль, Г.Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика. – 351 с.
10. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002 – 271 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: «ЗАО» БИЗНЕС-ШКОЛА», Интел-Синтез, 1998. – 272 с.
12. Райт Г. Державне управління: Пер. з англ. – К.: Орієнтир, 1994. – 432 с.
13. Мескон М.Х Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.; Дело, 1992.

### **Ячменьова В.М., Чугунова Т.М., Супрункова А.В.**

### **ОСОБЛИВОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Актуальність. У процесі своєї діяльності підприємство досить часто стоїть перед необхідністю проведення контролю інвестиційного процесу на підприємстві, аналізу стратегічної ситуації на підприємстві, також перед проблемою вияви інвестиційних наслідків, визначення системи показників, яку можна було б ефективно використати для оцінки інвестиційної привабливості підприємства. У науковій літературі такі напрямки інвестиційної діяльності як складання бізнес-плану, виявлення факторів, що впливають на інвестиційний процес, визначення ефективності інвестицій досить добре вивчені. Однак такий напрямок як визначення вузьких місць на підприємстві, що вимагають інвестування та сфер вкладення, а також дій у так званому «післяінвестиційному» періоді обґрунтовані недостатньо повно. Тому рішення питань спрямованих на аналіз стратегічної ситуації для вияву інвестиційних наслідків підприємства й розробку стратегії контролю є актуальним напрямком інвестиційної діяльності

Проблемам інвестування присвячені роботи українських, російських та закордонних вчених. таких як: Козаченко Г.В., Антіпов О.М., Ляшенко О.М., Дібніс Г.И. [3], Шеремет В.В., Павлюченко В.М., Шапіро В.Д., Федоренко В.Г., Мартиненко В. Підвисоцький В., але деякі аспекти після інвестиційного періоду досі розглянуто недостатньо повно.

Метою дослідження є аналіз понятійного апарату, виявлення вузьких місць інвестиційного проекту на підприємстві.

Звертати увагу інвестиційному процесу почали дуже давно, теоретичні основи інвестування формувалися одночасно зі світовим ринком. Розглянемо, як розвивалася теорія інвестування, і яким було подання сутності інвестиційного процесу представниками економічних шкіл. Почнемо з історико-логічного дослідження найбільш раннього наукового напрямку - інвестиційної теорії епохи меркантилізму. У своїх роботах Т.Ман та Ф.Кене, відповідно "Багатство Англії в зовнішній торгівлі як принцип нашого багатства" та "Економічна таблиця" не вживали термін «інвестиції», але зміст їхніх висловлень говорить, що нагромадження цінностей не є самоціллю для націй, а є лише однією ланкою процесу суспільного відтворення. Таким чином, представники меркантилізму акцентували увагу на необхідності інвестування у виробничу сферу з метою подолання негативних явищ в економіці й збільшенню багатства нації.

Однак з більшою значимістю процес інвестування проаналізували представники фізіократів. Ф. Кене вперше визначив натурально-речовинну структуру інвестицій, розділивши їх на первинні аванси й щорічні аванси. Під первинними авансами розумілися витрати на придбання сільськогосподарських машин, робочої худобини, які по визначенню Ф. Кене є фондом землеробського встаткування, час обороту якого 10 років. Щорічні аванси у свою чергу складаються з витрат на насіння, наймання сільськогосподарських робочих й інших подібних витрат, які вимагають щорічного відновлення. Таким чином, фізіократи до інвестицій відносили лише продуктивну форму капіталу, використаного в землеробстві. Інвестування, відповідно до поглядів фізіократів, є процес, спрямований на відновлення й збільшення використовуваного капіталу, за допомогою якого відбувається виробничий процес у сільському господарстві й збільшується багатство нації.

Проаналізуємо поняття інвестиційного процесу представниками англійської класичної школи А. Смитом, Д. Рикардо, Т.Р. Мальтус, Ж.Б.Цей й ін. Саме вони першими розглянули об'єктивні умови розвитку процесів інвестування. Подвійне трактування поняття сутності інвестицій уперше з'явилося в А.Смита й