



Отримано: 26 листопада 2020 р.

Прорецензовано: 06 грудня 2020 р.

Прийнято до друку: 12 грудня 2020 р.

e-mail: 2123kondratenko@gmail.com

dmytro.novikov@kname.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2020-19(47)-51-56

Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. № 19(47). С. 51–56.

УДК: 338.2

JEL-класифікація: M 11

ORCID-ідентифікатор: 0000-0003-3305-9570

ORCID-ідентифікатор: 0000-0002-8023-7985

Кондратенко Наталія Олегівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

Новіков Дмитро Антонович,

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки
Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

У статті запропоновано теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу України. З'ясовано, що менеджментом промислових підприємств повинні прийматися якісні управлінські рішення щодо організаційної структури управління, процесу виробництва, розподілу фінансових ресурсів, розподілу повноважень тощо. Організація цього процесу повинна базуватися на науково обґрунтованому методичному забезпеченні, яке б відповідало сучасним вимогам ринку та євроінтеграційним процесам України. Відзначено, що основою прийняття управлінських рішень у промисловості є організаційно-ресурсний потенціал промислового комплексу України. Зроблено висновок, що однією з важливих умов якості та ефективності прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу є розвиток наявного організаційно-ресурсного потенціалу на основі використання сучасних методик його оцінки та врахування виробничої та економічної специфіки підприємств.

Ключові слова: управлінські рішення, промисловий комплекс, методичне забезпечення, підприємство.

Кондратенко Наталья Олеговна,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова

Новиков Дмитрий Антонович,

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова

В статье предложено теоретико-методическое обеспечение принятия управленческих решений для предприятий промышленного комплекса Украины. Выяснено, что менеджментом промышленных предприятий должны приниматься качественные управленческие решения по организационной структуре управления, процесса производства, распределения финансовых ресурсов, распределения полномочий и тому подобное. Организация этого процесса должна базироваться на научно обоснованном методическом обеспечении, которое бы удовлетворяло современным требованиям рынка и евроинтеграционным процессам Украины. Отмечено, что основой принятия управленческих решений в промышленности является организационно-ресурсный потенциал промышленного комплекса Украины. Сделан вывод, что одним из важных условий качества и эффективности принятия управленческих решений для предприятий промышленного комплекса является развитие имеющегося организационно-ресурсного потенциала на основе использования современных методик его оценки и учета производственной и экономической специфики предприятий.

Ключевые слова: управленческие решения, промышленный комплекс, методическое обеспечение, предприятие.



Natalia Kondratenko,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Dmitry Novikov,

*PhD of Economics, senior lecturer at the Department of Economics,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF MANAGEMENT DECISIONS FOR ENTERPRISES OF THE INDUSTRIAL COMPLEX

The article offers theoretical and methodological support for management decisions for the enterprises of the industrial complex of Ukraine. It was found that the management of industrial enterprises must make quality management decisions regarding the organizational structure of management, the production process, the distribution of financial resources, the distribution of powers, and so on. The organization of this process should be based on scientifically sound theoretical and methodological support that would meet modern market requirements and European integration processes of Ukraine. It is noted that the basis for making managerial decisions in industry is the organizational and resource potential of the industrial complex of Ukraine. It is noted that all management decisions made by industrial enterprises must be balanced, justified and supported by reliable information about the problems and prospects of development, as today the country has a situation that does not neglect the potential of industry and prospects for cooperation with European countries. Today, when the independence of industrial enterprises in making and implementing management decisions, their economic and legal responsibility for business results, significantly increases the role of financial analysis, which allows them to identify and use reserves to improve production efficiency, develop optimal development strategy for the company, reduce uncertainty and the risks inherent in doing business. It is concluded that one of the important conditions for quality and efficiency of management decisions for industrial enterprises is the development of existing organizational and resource potential based on the use of modern methods of its evaluation and taking into account the production and economic specifics of enterprises.

Key words: management decisions, industrial complex, methodical maintenance, enterprise.

Постановка проблеми. Промисловість є найважливішою галуззю національного господарства України, що створює основну частину національного доходу і валового суспільного продукту. Від розвитку промислового комплексу України значною мірою залежить рівень задоволення безпосередніх потреб населення.

Менеджментом промислових підприємств повинні прийматися якісні управлінські рішення щодо організаційної структури управління, процесу виробництва, розподілу фінансових ресурсів, розподілу повноважень тощо. Організація цього процесу повинна базуватися на науково обґрунтованому методичному забезпеченні, яке б відповідало сучасним вимогам ринку та євроінтеграційним процесам України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти прийняття управлінських рішень, зокрема для промислових підприємств, розглядалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед них І. Ансофф [1], В. Василенко [2], А. Воронкова [3], Ю. Маляревський [4], О. Ніпаліді [5], Ю. Погорелов [6], І. Сіменко [7] та ін.

Однак питання теоретико-методичного забезпечення прийняття управлінських рішень та його застосування у практики діяльності підприємств промислового комплексу України не були досліджені у достатній мірі та потребують опрацювання.

Мета статті: розвиток теоретико-методичного забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначальною рисою сьогодення є євроінтеграційні процеси, які торкаються всіх без винятку галузей національного господарства. Для промислового комплексу України європейський вибір ґрунтується на створенні кращих перспектив для інтеграційних процесів на рівні металургійних та машинобудівних компаній. Українські хімічні концерни зацікавлені у створенні Зони вільної торгівлі з ЄС та розраховують не тільки на зростання власного експорту, але й на імпорт з ЄС передових технологій, що дозволить прискорити модернізацію вітчизняних промислових підприємств, поліпшити якість та безпечність продукції.

Управлінські рішення та використання потенційних можливостей у промисловості – це найвищий рівень менеджменту, від якості якого залежить розвиток найбільш значимої галузі національного господарства.

Управлінський потенціал – це в першу чергу рівень інституційного, методичного, організаційного та технічного забезпечення управлінської діяльності. До того ж, управлінський потенціал у більшій мірі залежить від інтелектуального потенціалу організації, тобто від сукупності інтелектуальних здібностей працівників та можливості їх розкриття і використання. Отже, можна вважати, що управлінський потенціал є ядром загального економічного потенціалу промислового підприємства (рис. 1).

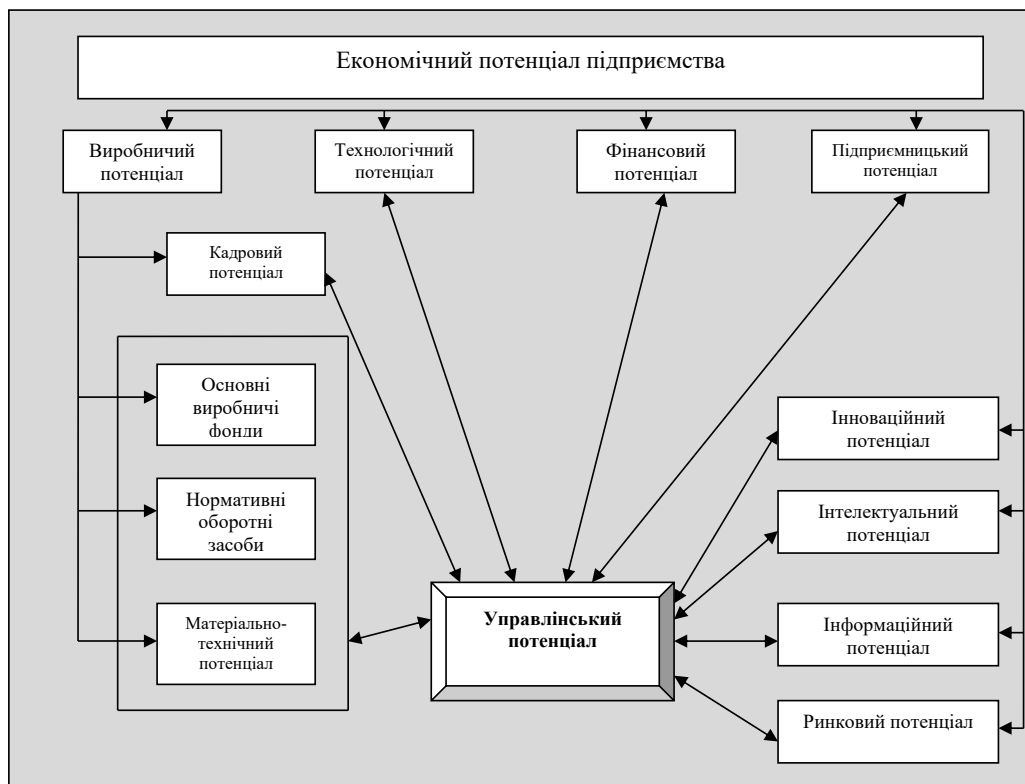


Рис. 1. Місце управлінського потенціалу в економічному потенціалі промислових підприємств

Вивчаючи знання та досвід щодо питань формування та управління організаційно-ресурсним потенціалом підприємств промислового комплексу, розглянемо 10 принципів, які визначені для цієї системи, і скористаємося теорією менеджменту, яка містить розмаїття підходів (табл. 1).

Суттєвий вплив на формування організаційно-ресурсного потенціалу підприємств промислового комплексу здійснюють чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які умовно можна поділити на декілька груп:

Таблиця 1

Принципи управління організаційно-ресурсним потенціалом підприємств промислового комплексу

Принципи	Сутність принципу
Принцип цілеспрямованості	Полягає у відповідності всіх наявних функцій менеджменту місці та цілям підприємств: ефективний динамічний розвиток та підвищення ринкової вартості
Принцип ефективності	Раціональність управлінських дій щодо забезпечення формування та реалізації організаційно-ресурсного потенціалу підприємств
Принцип комплексності	Комплексний підхід до взаємодії всіх ієрархічних ланок управління та врахування всіх можливих наслідків управлінських рішень
Принцип наукової обґрунтованості	Використання законодавчої бази у сфері системи менеджменту організаційно-ресурсного потенціалу підприємств
Принцип гнучкості системи управління	Здатність коригування цілей і завдань та рішучість в зміні прийомів менеджменту в умовах непередбачуваних ситуацій в контексті управління організаційно-ресурсним потенціалом підприємств
Принцип адаптивності	Здатність процесу управління швидко пристосовуватися до сучасних динамічних умов зовнішнього та внутрішнього середовища та коригувати всі необхідні параметри
Принцип систематичності	Розгляд системи управління організаційно-ресурсним потенціалом з позиції системи, яка повинна складатися з сукупності елементів, які забезпечують реалізацію управлінських впливів: вхід, вихід, об'єкт, суб'єкт, певні обмеження, прямий та зворотній зв'язок
Принцип своєчасності	Своєчасність приймання управлінських рішень у відповідності до планованих термінів для досягнення поставлених цілей
Принцип безперервності	Оперативне вирішування виникаючих проблем стійкості (будь-якого етапу «організаційно-ресурсної кризи»), безперервний моніторинг діючих систем управління

I група. Чинники мікросередовища, які формуються на рівні підприємств та зумовлені їх виробничими, організаційними та ресурсними характеристиками;



II група. Чинники макросередовища – чинники зовнішнього впливу. Ці чинники виникають за межами підприємств (галузевий, державний та світовий рівні). До цієї групи чинників входять економічні, соціальні, політичні та юридичні умови, що завжди виникають та будуть виникати з боку державних органів, банків, інвесторів, політичних сил та громадських організацій [8].

III група. Епізодичні чинники, які характеризуються спонтанністю, непостійністю та низьким рівнем прогнозованості. Вони можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах промислових підприємств.

На формування та управління організаційно-ресурсним потенціалом промислового підприємства впливають ряд факторів.

До макроекономічних факторів можна віднести глобалізацію економіки; поширення нових технологій та темпи науково-технічного прогресу; посилення конкуренції на ринку; розвиток інформаційних та інноваційних технологій; зміни у системі управління; зміни на ринку праці тощо.

До внутрішніх факторів формування та управління організаційно-ресурсним потенціалом підприємств промислового комплексу належать початкові умови функціонування підприємства; умови реалізації створеного продукту і умови грошового обігу; умови формування фінансових ресурсів підприємства [9].

Фактори та умови формування різних елементів організаційно-ресурсного потенціалу підприємств промислового комплексу наведено у табл. 2.

Багатогранність та складність виробничого процесу вимагає комплексного підходу до управління організаційно-ресурсним потенціалом підприємств промислового комплексу. Процес управління організаційно-ресурсним потенціалом включає кілька етапів: формування, використання та розвиток.

На стадії формування організаційно-ресурсного потенціалу промислового комплексу проводиться виявлення можливостей підприємств та їх ресурсів, які були б здатні підвищити конкурентоспроможність промисловості та виявити наявні резерви.

Таблиця 2

Фактори та умови формування елементів організаційно-ресурсного потенціалу підприємств промислового комплексу

Складові ОРП	Умови	Фактори
1	2	3
Виробничий	Законодавство України Науково-технічний прогрес Економічний розвиток країни та регіону Соціокультурні фактори Темпи розробки нової продукції Постачальники та відносини з ними Екосередовище	Орієнтація на найновітніші досягнення в технології галузі Зміна постачальників Зношені основні виробничі фонди
Кадрові	Законодавство України Глобалізація ринку праці Соціокультурні фактори Рівень заробітної платні Діяльність профспілок	Зміни тенденцій у мотивації співробітників (в конкретній галузі) Поширення заходів з підвищення кваліфікації (різноманітних курсів підвищення кваліфікації) Поліпшення умов праці
Інноваційний	Законодавство України в галузі інновацій Стан інноваційного клімату держави Державна підтримка інноваційних процесів Державні інвестиції в інновації	Особливості інноваційної діяльності підприємств Розвиненість і гнучкість оргструктури управління інноваційною діяльністю Система мотивації Інформаційне забезпечення інноваційних процесів
Інформаційний	Законодавство України в галузі інформаційних технологій Інформаційна безпека на державному рівні	Наявність інформаційного ресурсу Оптимальність подання інформації Встановлення меж «надмірності» Збір і збереження інформації Опрацювання і поширення інформаційних ресурсів
Фінансовий	Законодавство України в галузі оподаткування Транспортні тарифи Обмінний курс Рівень інфляції Ставки банківського процента	Розвиток сектора банківських послуг Досягнення економії за рахунок впровадження нових технологій Нові можливості реінвестування прибутку Необхідність витрат на капітальне будівництво Можливість отримання державного кредиту Збільшення можливостей страхування
Управлінський	Стан ринку праці Законодавство України Міжнародні події Партнери підприємства PR-діяльність підприємства та його конкурентів	Нові інформаційні системи управління підприємствами Поширення курсів підвищення кваліфікації Поширення нових організаційних способів управління

Що стосується використання організаційно-ресурсного потенціалу, то його можна відзначити як «залучення» до роботи необхідних ресурсів, які були виділені на попередньому етапі.

Розвиток потенціалу підприємств – це його «наращування» за рахунок виділених резервів та прагнення вийти на найбільш високий рівень у галузі.

Слід зауважити, що всі управлінські рішення, які приймаються підприємствами промислового комплексу, повинні бути виваженими, обґрунтованими та підкріпленіми достовірною інформацією щодо проблем та перспектив розвитку, оскільки сьогодні в країні склалася така ситуація, яка не дозволяє нехтувати потенційними можливостями промисловості та перспективою співпраці із європейськими країнами.

Ресурсне забезпечення підприємства – це комплекс заходів із забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат. Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку тощо [10]. На думку авторів, управління організаційно-ресурсним потенціалом підприємств промислового комплексу Харківського регіону повинно мати стратегічний характер, тобто передбачати розробку системи заходів, за допомогою яких можна було б не тільки визначити сучасний стан потенціалу господарюючих суб'єктів, а й втілювати необхідні зміни заради підвищення їх конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг.

Процес управління прийняття управлінських рішень у такій важливій галузі національного господарства, як промисловість завжди був та залишається багатоетапним. З'ясовано, що головними серед цих етапів є визначення наявного потенціалу, резервів та розробка заходів щодо використання останніх.

Як вже було зазначено у дослідженні, підґрунтям прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу України є визначення потенційних можливостей розвитку та виявлення економічних та організаційних резервів. Методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу має вигляд алгоритму (рис. 2).

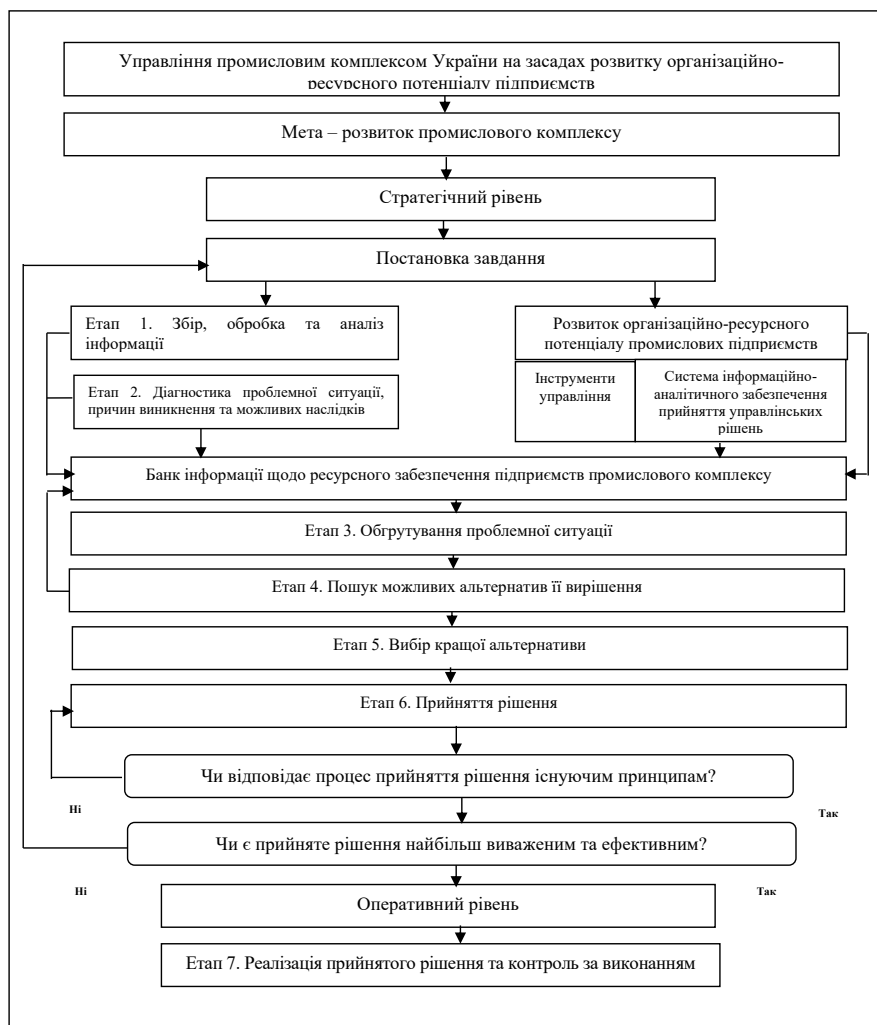


Рис. 2. Алгоритм прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу України



Наведений алгоритм є послідовністю етапів, операцій і процедур, між якими існують прямі і зворотні зв'язки, а їх реалізація відбувається з метою забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу України.

Висновки. Зроблено висновок, що однією з важливих умов якості та ефективності прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу є розвиток наявного організаційно-ресурсного потенціалу на основі використання сучасних методик його оцінки та врахування виробничої та економічної специфіки території.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
Ansoff, I. (1989). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moskva : E'konomika. 519. [In Russian].
2. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
Vasilenko, V. A. (2005). *Menedzhment ustojchivogo razvitiya predpriyatiya* [Management of sustainable development of the enterprise] : monografiya. Kiev : Czentr uchebnoj literatury`. 648. [In Russian].
3. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., Otenko, V. I. (2008). *Upravlinski rishennia u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt* [Management solutions in the secure competitiveness of the enterprise: organizational aspect] : monohrafiia. Kharkiv : VD «INZhEK». 427. [in Ukrainian].
4. Маляревський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія. Харків : ФОП Александрова К. М., 2016. 256 с.
Maliarevskiy, Yu. D., Fartushniak, O. V., Tsybulko, D. I. (2016). *Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia tekhnichnoho pereozbroiennia promyslovykh pidpriemstv* [Organizational and economical safety of technical re-disposal of industrial enterprises] : monohrafiia. Kharkiv : FOP Aleksandrova K. M. 256. [in Ukrainian].
5. Ніп'яліди О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. *Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Серія Економіка*. 2001. № 7. С. 176–179.
Nipialidi, O. (2001). *Pryiniattia upravlinskykh rishen, analitychnyi i informatsiinyi aspekt* [Acceptance of management decisions, analytical and informational aspect]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu im. V. Hnatiuka. Serii Ekonomika* [Scientific Notes of the Ternopil Sovereign Pedagogical University IM. V. Hnatiuk. Series of Economics]. №7. 176-179. [in Ukrainian].
6. Погорелов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 79–85.
Pohorielov, Yu. S. (2015). *Vybir sposobiv rozvytku pidpriemstva* [The choice of ways to develop the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University]. № 4., Т. 2. 79–85. [in Ukrainian].
7. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 349 с.
Simenko, I. V. (2009). *Yakist system upravlinnia pidpriemstvamy: metodolohiia, orhanizatsiia, praktyka* [Quality of enterprise management systems: methodology, organization, practice] : monohrafiia. Donetsk : DonNUET. 349. [in Ukrainian].
8. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7. С. 71–76.
Arefieva, O. V., Kharchuk, T. V. (2008). *Ekonomichni zasady formuvannia potentsialu pidpriemstva* [Economic principles of enterprise potential formation]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Current economic problems]. № 7. 71-76. [in Ukrainian].
9. Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : дис. канд. екон. наук.: 08.06.01. Київ, 2003. 237 с.
Korenkov, O. V. (2003). *Upravlinnia potentsialom rozvytku promyslovykh pidpriemstv* [Management of potential of development of industrial enterprises]: dys. kand. ekon. nauk.: 08.06.01. K.. 237. [in Ukrainian].
10. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL : <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf> (дата звернення: 22.09.2020).
Polianska, A. S. *Resursne zabezpechennia rozvytku orhanizatsii v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Resource support for the development of organizations in modern business conditions]. <<http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>> (2020, September 22). [in Ukrainian].