А. А. Квятковська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Кременчуцький інститут ВНЗ "Університет імені Альфреда Нобеля", м. Кременчук
ORCID ID: 0000-0002-9469-5143*

А. В. Івко,

*старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин та адміністрування,
Кременчуцький інститут ВНЗ "Університет імені Альфреда Нобеля", м. Кременчук
ORCID ID: 0000-0002-4083-3678*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.118

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ РИНКУ ПРИ ПРИЙНЯТТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

L. Kviatkovska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic
Design and Marketing, Kremenchuk Institute of Alfred Nobel University, Kremenchuk*

A. Ivko,

*Senior Lecturer of the Department of International Economic Relations
and Administration, Kremenchuk Institute of Alfred Nobel University, Kremenchuk*

MARKET MONITORING SYSTEM IN THE PROCESS OF MAKING AN EFFECTIVE MANAGEMENT DECISION

Уринкових умовах формування і вдосконалення підходів до управління підприємством стає нагальною потребою досягнення стабільного стану та розвитку ринкової позиції підприємств і національної економіки загалом. В більшості випадків на підприємствах не розробляються стратегії управління, що враховують дію сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Проблема ефективного розвитку промислових підприємств через вдосконалення системи управління з метою збереження конкурентних переваг залишається поза полем зору менеджменту і потребує поглиблених досліджень. Ефективність роботи господарських систем значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття управлінських рішень. Особливої значимості це питання набуває в умовах постійного браку часу на розробку альтернатив та непередбачуваності наслідків від реалізації рішень в умовах швидких, а в багатьох випадках негативних змін чинників впливу на підприємство з боку мікро- та макросередовища.

Управлінські рішення, що приймаються на вітчизняних підприємствах, формуються в умовах жорстких обмежень як природних, так і трудових і фінансових ресурсів. Всі перераховані фактори, що характеризують соціально-економічне середовище функціонування виробничих підприємств в Україні, висувають підвищені вимоги до якості управлінських рішень, оперативності їх прийняття і реалізації.

Система моніторингу ринку не є ізольованою від інших управлінських процесів, адже отримання знань про ринкову ситуацію та ринкову позицію є елементом досягнення якості та ефективності всіх процесів на підприємстві.

Під час прийняття управлінського рішення аналітико-оціночної складовій результатів моніторингу належить провідна роль, оскільки вона створює основу для стратегічних рішень і операційної виробничої діяльності. Вона спрямована на дослідження довгострокових тенденцій в макроекономічному та галузевому середовищі, на вивчення потреб і запитів ринку, його споживчої і товарної сегментації, на оцінку привабливості цільових ринків і конкурентоспроможності компанії і її продукції.

Оптимізація моніторингових процедур є вихідним елементом прийняття ефективного управлінського рішення, що сприятиме стійкому функціонуванню підприємства на ринку та його здатності до розвитку, забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності,

стійкості та, як наслідок, зростанню ринкової вартості підприємства. Запропоновані методи є універсальними, дозволяють вирішувати широке коло економічних і маркетингових регіональних завдань, можуть бути використані всюди, де точний прогноз дозволяє раціоналізувати та оптимізувати управлінські рішення.

In market conditions of formation and improvement of approaches to enterprise management it becomes an urgent need to achieve a stable state and development of enterprises market position and the national economy in general. In most cases, enterprises do not develop management strategies that take into account the action of the external and internal factors combination. The problem of the industrial enterprises effective development by means of management system improvement in order to maintain competitive advantages remains out of the management sight and requires in-depth research. The economic systems efficiency largely depends on the correct choice of the approach to the management decision-making process. This issue is especially important in conditions of constant lack of time necessary to develop alternatives and unpredictable solutions implementation consequences in rapid and, in many cases, negative changes of the factors influencing the enterprise by the micro and macro environment.

Management decisions, made at domestic enterprises, are formed in conditions of severe constraints on both natural and labor and financial resources. All these factors, that characterize socio-economic environment of production enterprises in Ukraine, make higher demands on the management decisions quality, their adoption and implementation efficiency.

The market monitoring system is not isolated from other management processes, as gaining knowledge about the market situation and market position is an element of achieving quality and efficiency of all enterprise processes.

In the process of management decisions making, the analytical and evaluation component of monitoring results has a leading role, as it creates a basis for strategic decisions and operational production activities. It is aimed at researching long-term trends in the macroeconomic and sectoral environment, studying the needs and demands of the market, its consumer and product segmentation, assessing the attractiveness of target markets and the competitiveness of the company and its products.

Monitoring procedures optimization is the initial element of the effective management decision, which will contribute to the sustainable operation of the enterprise in the market and its ability to develop, will ensure the appropriate level of competitiveness, profitability, solvency, stability and, consequently, will increase the market value. The proposed methods are universal, enable solving a wide range of economic and marketing regional problems, can be used wherever the accurate forecast allows to rationalize and optimize management decisions.

Ключові слова: сучасний ринок, система моніторингу, компетенційне забезпечення, управлінське рішення, SWOT-аналіз, узагальнені і часткові показники, ситуаційний підхід.

Key words: modern market, monitoring system, competence support, management decision, SWOT-analysis, generalized and partial indicators, situational approach.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У ринкових умовах формування і вдосконалення підходів до управління підприємством стає нагальною потребою досягнення стабільного стану та розвитку ринкової позиції підприємств і національної економіки загалом. Слід зазначити, що в більшості випадків на підприємствах не розробляються стратегії управління, що враховують дію сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Проблема ефективного розвитку промислових підприємств через вдосконалення системи управління з метою збереження конкурентних переваг залишається поза полем зору менеджменту і потребує поглиблених досліджень. Ефективність роботи господарських систем значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття управлінських рішень. Особливої значимості це питання набуває в умовах постійного браку часу на розробку альтернатив та непередбачуваності наслідків від реалізації рішень в умовах швидких, а в багатьох випадках негативних змін чинників впливу на підприємство з боку мікро- та макросередовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і практичним питанням прийняття ефективних управлінських рішень у нестабільному рин-

ковому середовищі займалися вітчизняні та зарубіжні науковці. Серед них можна виділити таких: Асаул А.Н. [1], Бойер Р. [18], Гончар М.Ф. [2], Захаркіна А.С. [3], Липсиц І.В. [9], Приймак В.М. [11], Ричихина Е.Н. [12], А. Сміт [14], Уолш К. [20], Фатхутдинов Р.А. [15], Шершньова З.Є. [17]. Попри вагу з боку науковців до цього питання, визначення підходів до прийняття управлінських рішень з врахуванням результатів поглибленого моніторингу ринкової ситуації не є чітко окресленим, а здійснені наробки у цьому напрямі потребують систематизації та доопрацювання.

Існуючий зарубіжний досвід вимагає адаптації до української дійсності. В зв'язку з цим виникає проблема формування науково-методичного підходу до прийняття управлінських рішень у сфері функціонування та розвитку промислових підприємств, зв'язаних з екстремним реагуванням на дисбаланси.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ефективність діяльності сучасного підприємства залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників. Ринок динамічно розвивається, відбувається удосконалення технологій, поява нових конкурентів, що вимагає від підприємств перегляду пріоритетів розвитку. Підприємства повинні зосередити увагу на вивченні і задоволенні потреб споживачів з метою поліпшення

економічної ситуації, насичення ринку товарами й послугами.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження забезпечення підприємств надійною і достовірною інформацією про ринок, яка базується на системі моніторингу, що дозволить із застосуванням основних сучасних наукових підходів прийняти ефективне управлінське рішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування ринку — тривалий історичний процес. Ринок являє собою саморегулюючий механізм попиту і пропозиції. Ринок пропонує безліч варіантів продукції, робіт і послуг для споживача, який є вільним у своєму виборі. Для виробника модель ринкової економіки пропонує умови конкуренції з іншими виробниками аналогічної продукції. Ринок за Р. Бойером [18] характеризується як сфера, де домінують конкуренція між незалежними агентами і вільне ціноутворення. У цьому визначенні зникає будь-яка просторова, тимчасова або предметна локалізація, їх місце займає модель, яка фіксує умови, при яких досягається ринкова рівновага. Ринок — це економічна система, в якій саморегулюючий ринковий механізм є панівною формою господарства. У цьому випадку ринкові принципи господарської організації ставляться перед громадами, що мають назву "ринкових товариств".

Загалом ринкова економіка є в значній мірі саморегулюючою системою, яка дозволяє ефективно функціонувати без прямого втручання держави. Вона володіє визначеним внутрішнім порядком та підпорядковується економічним законам. На ринку діє регулююча "невидима рука", про яку писав Адам Сміт: "Підприємець має на увазі лише свій власний інтерес, переслідує власну вигоду, причому в цьому випадку він невидимою рукою спрямовується до цілі, яка може зовсім не входити у його наміри. Переслідуючи свої власні інтереси, він частіше найбільш дієво служить інтересам суспільства, ніж тоді, коли свідомо намагається служити їм" [14]. У сучасних умовах економіка управляється не тільки "невидимою рукою", але і державними речами, однак регулююча роль ринку продовжує зберігатися, у багатьох випадках визначаючи збалансованість економіки.

Сучасний ринок — реальний, абстрактний або віртуальний простір, у якому взаємодіють пропозиція та попит на ті чи інші товари та послуги, включаючи робочу силу, капітали та ін., а також спосіб цієї взаємодії та сукупність умов, завдяки яким покупці та продавці товарів і послуг вступають у контакт з іншим з метою придбання або продажу цього товару та послуг. Структура сучасних ринків надзвичайно різноманітна. Держава зазвичай встановлює ті чи інші "правила гри" для учасників ринку та у, визначеній мірі, регулює та контролює його функціонування — законодавчими, тарифними та іншими методами. На ринкові відносини значно впливають культурні традиції, стан політичних систем, ступінь розвитку інфраструктури тощо. Сучасний ринок як високорозвинений продукт цивілізації в корні відрізняється від ринку епохи вільної конкуренції. Для нього притаманні гарантоване збільшення кількості товарів, що реалізуються, соціальний захист незабезпеченого населення, регулювання фінансової, грошової, кредитної та цінової політики з боку держави, висока організованість та виконавча дисципліна. Ринок — це складне утворення, яке являє собою, з однієї сторони, сферу обміну, сукупність процесів купівлі-продажу, що здійснює баланс за рахунок цін, а з іншого — забезпечує зв'язок між виробництвом та споживанням, неперервність процесу відтворення, його цілісність [16].

У класичній ринковій економіці з достатньо розвинутою конкуренцією споживач має можливість вибору оптимального постачальника (з точки зору якості про-

дукції, її ціни, термінів поставки, сервісного обслуговування та інших параметрів). У той же час продавцю надається можливість вибрати найбільш гідного покупця. Вибір напрямів розвитку і моментів для дій — найважливіша функція будь-якої системи моніторингу ринку. Однак допустимий рівень невизначеності вихідної інформації для системи різний в залежності від того, з якою метою вона надає дані: для формулювання або реалізації стратегії [9].

У загальному вигляді прийняття управлінського рішення визначається обсягом, достовірністю та оцінкою інформації, що характеризує проблемну ситуацію. Ці умови інформаційного забезпечення є підставою для застосування в процесі прийняття рішення одного з базових напрямів вирішення ситуацій: реактивного реагування, аналогового, дослідницького та інтуїтивного [6].

Перед керівниками вітчизняних підприємств виникає проблема обґрунтування і вибору управлінських рішень щодо коригування їх діяльності з урахуванням змін, що виникають в економічній ситуації. Зростання пріоритету знань при досягненні успіху в умовах жорсткої конкуренції призводить до зміни в характері робіт, які виконуються в організації на етапі розробки і прийняття управлінського рішення за напрямками компетенції розробників. Напрями цих змін такі: інтелектуалізація робіт, інновації, ініціативи, колективна робота, проектна робота, багатопрофільність, авторитет замовника, координація по вертикалі та горизонталі. До загальних функцій, які є обов'язковими для кожної підсистеми, відносяться:

- організація робіт по розробці управлінського рішення;
- аналіз і синтез проблеми;
- прогнозування параметрів об'єкта, які мають бути досягнуті;
- оптимізація та оцінка рішення;
- оформлення управлінського рішення по кожній окремій компетенції управлінської структури [15].

Компетенційне забезпечення в механізмі прийняття та реалізації управлінських рішень є дуже важливим, оскільки, по-перше, реалізація рішень потребує наявності певної компетенції персоналу; по-друге, ці компетенції обумовлюють своєчасне та ефективне виконання рішень.

У межах підсистем здійснюються певні види діяльності. Їх відносна самостійність, визначеність цілей та зміст дають їм можливість інтегруватися у такі функціональні підсистеми, які є елементами-виконавцями загальної системи прийняття управлінського рішення в умовах ринкової невизначеності:

1. Організація виробничих процесів: технічна підготовка виробництва, виробничі та трудові процеси, забезпечення якості продукції.

2. Елементна складова виробництва: будівлі, споруди, виробничі приміщення, устаткування, пристрої, прилади; предмети праці певних властивостей; кадри різних рівнів кваліфікації.

3. Виробнича інфраструктура підприємства: технічне обслуговування і ремонт основних матеріальних елементів виробничої системи, її матеріально-технічне, енергетичне, транспортне забезпечення, складське і тарне господарство, збут готової продукції тощо.

4. Управлінська підсистема підприємства: техніко-економічне планування, фінансування, бухгалтерський облік, науково-технічний та соціальний розвиток підприємства.

У цьому випадку доцільно використати метод структурного аналізу процесів, який передбачає виконання такої послідовності дій:

- 1) роздільне оцінювання функціонування і стану кожного з основних процесів;
- 2) визначення ролі та частки участі кожного процесу в загальному функціонуванні й розвитку підприємства — виробництві цінного для споживача результату і генерації грошових потоків;

Рис. 1. Схема системи моніторингу ринку

3) визначення й оцінювання характеру взаємодії між окремими процесами.

Це дозволить побудувати процесну модель, на основі якої виділяється система характеристик, що використовуються для розрахунку показників, які у свою чергу застосовуються як критерій прийняття рішень у сфері функціонування і розвитку підприємств [5].

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління. Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством. Елементом вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством є аналіз його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Моніторинг зовнішнього середовища виступає в якості координаційної функції, що об'єднує всі інші в єдину систему, і дає управлінню необхідну інформацію про всі підсистеми в їх динаміці. Саме моніторинг сприяє реалізації всіх основних функцій управління, і він просто необхідний для реалізації кожної з основних загальних функцій управління. Успіх використання управлінського моніторингу досягає свого максимального ефекту при відносно тривалому періоді збору моніторингових даних та при максимальній кількості показників, що охоплюють всі підсистеми організації та її основні елементи [12].

Зовнішній аналіз передбачає використання кількох методів; переважно використовується SWOT-аналіз. Під час SWOT-аналізу можливості визначаються як обставини, створюють підприємству умови виробляти нові дії: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити технологію, перебудувати виробничі й господарські процеси та т.п.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту, а також для порівняння з конкурентами. Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів. SWOT-аналіз не містить

остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [17].

Методологія SWOT-аналізу допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі — встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства [13].

Щоб система моніторингу ринку була корисною для стратегічного планування та формування стратегії, вона повинна дозволяти прогнозувати майбутні зміни ринкового середовища (рис. 1). Вибір напрямів розвитку і моментів для дій — найважливіша функція будь-якої системи моніторингу ринку. Однак допустимий рівень невизначеності вихідної інформації для системи різний в залежності від того, з якою метою вона надає дані: для формування або реалізації стратегії. Для систем моніторингу ринку, що використовуються для реалізації стратегії, характерна мінімальна невизначеність.

Найчастіше компанія організовує моніторинг ринку саме для того, щоб знайти всі змінні значення та окреслити невідомі фактори, оскільки на ринку підприємство стикаються з високим рівнем невизначеності.

Основна перевага прогнозної спрямованості системи моніторингу ринку в тому, що вона дозволяє керівництву підприємства не тільки реагувати на події, а і передбачати їх. Передбачення включає два аспекти: гру на випередження (вжиття заходів до настання події) і — що в багатьох ситуаціях навіть важливіше — гру на випередження конкурентів. Здатність заздалегідь виявити свої можливості, наприклад, при виникненні нової тенденції споживання, зміну законодавчої бази або появи нових технологій, важлива сама по собі. Однак здатність зробити це раніше за конкурентів означає можливість захопити більшу частку ринку, отримати більше прибутку або підвищити імідж підприємства.

Всі стадії процесу моніторингу ринку об'єднані спільною метою. У сукупності всі вони покликані перетворювати ринкові сигнали в корисну і зрозумілу інформацію для керівних осіб. Виявлення контексту — одна з найбільш важливих завдань моніторингу ринку загалом. Окремі ринкові сигнали повинні бути вписані в універсальну систему понять, щоб при розробці управлінського рішення були встановлені зв'язки між цими сигналами і прийнятим функціональним рішенням. Ще одне важливе значення моніторингу ринку — інтеграція процесу. Вихідні дані системи моніторингу ринку відповідають функціональним підрозділам компанії, як показано на рисунку 2.

Процес прийняття управлінського рішення проходить у декілька етапів: виникнення ситуації (проблеми) або необхідності реалізації певного етапу стратегічного або тактичного плану підприємства; збір та обробка інформації — опрацювання інформації щодо проблеми, яку необхідно вирішити, дослідження причин та наслідків цієї проблеми, а також здійснюється оцінка здатності підприємства вирішити цю проблему; генерація, або виявлення, альтернатив — глибоке системне дослідження проблеми, пошук декількох варіантів вирішення проблеми; оцінювання альтернатив — виявлення потенційних можливостей системи управління з метою подолання проблеми, проводиться дослідження різних варіантів розвитку подій; вибір альтернативи — здійснюється вибір найважливішого варіанту; реалізація управлінського рішення — організація процесу виконання управлінського рішення та контроль за його виконанням [7].

Постановка альтернативних завдань, з одного боку, є результатом аналізу, а з іншого — потребує багатова-

ріантності розрахунків. Тому альтернативні розрахунки виступають окремим етапом економічного управління, у результаті якого визначаються очікувані економічні результати від різних варіантів планових дій. Альтернативні розрахунки забезпечують вибір кращого варіанта для ухвалення рішення, яке на наступному етапі втілюється в плани [10].

Активне управління передбачає не тільки розгляд підприємства в єдності і взаємодії його внутрішніх елементів, а й приділення значної уваги його зв'язкам із зовнішнім середовищем, які в певний час відіграють визначальну роль у діяльності практично кожного підприємства.

Загальне інтегральне завдання моніторингу ринку промислової продукції полягає у вивченні закономірностей його розвитку, виявленні та моделюванні його внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків і на цій основі прогнозування його подальшого розвитку, а також у розробці орієнтирів для конкретних підприємств і підприємств у разі прийняття ними рішень про вибір сфери підприємницької діяльності, про прийняття тих чи інших стратегій для розвитку вже діючих підприємств.

Крім того, саме моніторинг ринку реалізує застосування ситуаційного підходу до управління. Цей підхід засновано на тому, що вся організація господарської діяльності підприємства є відповіддю на дії ззовні. Вирішального значення набувають конкретні особливості тієї чи іншої ситуації, що складається в поточному періоді. А спроби адаптації господарської діяльності підприємства до умов невизначеності передбачають управління ризиком, реалізуючи можливості його нівелювання при осмисленні альтернатив.

Управлінське рішення визначається зазвичай як спосіб вибору дії в цих конкретних умовах для досягнення конкретної мети з урахуванням наявних факторів ризиків або вже безпосередньо ризиків. Воно є основним елементом впливу керуючої системи на керувану. Стратегія управління підприємством повинна спиратися на науково обгрунтоване прогнозування можливих наслідків і виявлення потенційно найбільш серйозних джерел і умов ризику.

Економічна діяльність суб'єктів підприємництва, які прагнуть нарощувати конкурентні переваги і забезпечувати з їх допомогою стійкість своїх ринкових позицій, використовує в якості цільових орієнтирів широку сукупність результатуючих показників (як кількісних, так і якісних): приріст обсягу продажів і прибутку, оволодіння великим цільовим сегментом, пристосування характеристик виробленого товару до бажань споживачів і т. д. Вплив цих факторів на ефективність прийняття управлінських рішень можна проаналізувати за допомогою статистичних методів. До таких факторів можна віднести:

- з факторів зовнішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності — обсяги виробництва, податкове навантаження, рівень цін і їх динаміку, валютний курс;

- з факторів внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва — стан основних фондів, число зайнятих, технологічний рівень виробництва, показники платоспроможності і фінансової стійкості, рівень освіти персоналу [1].

В економічній літературі виділяють два аспекти методів оцінки ефективності реалізації управлінських рішень — цільовий і витратний. Цільовий аспект відображає міру досягнення підприємством поставлених цілей, а витратний — економічність способів перетворення ресурсів у результати діяльності. Під стратегіч-

Рис. 2. Функціональне навантаження моніторингової складової під час прийняття управлінського рішення

ною ефективністю реалізації управлінських рішень слід розуміти ступінь відповідності функціонування підприємства обраній корпоративній стратегії, а також її функціональним складовим: стратегії досягнення фінансових результатів, фінансовій, кадровій, організаційній, маркетинговій, інвестиційній стратегіям. Як наслідок, загальний критерій ефективності реалізованих управлінських рішень має відображати як результати реалізації загальної корпоративної стратегії, так і підпорядкованих їй функціональних складових [20].

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на ефективність управління підприємством. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 1) [4].

Показники використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, по удосконаленню конструкцій виробів, технології та організації виробництва. Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки дозволяє збільшити прибуток, отже, підвищити ринкову вартість підприємства, яка комплексно віддзеркалює не тільки наявність у підприємства ресурсів, а і здатність менеджменту ефективно їх використовувати в нестабільній ринковій ситуації.

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрінгтона, яка у цьому випадку матиме вигляд [3]:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times A_3 \times \dots \times A_n} \quad (1),$$

де A_1, A_2, A_3, A_n — показники, що рекомендовані до аналізу про здійсненні аналізу ефективності управління за кожною підсистемою.

Існує також показник ефективності прийнятого управлінського рішення за кінцевими результатами, який заснований на розрахунку ефективності виробництва загалом і виділення фіксованої (статистично обгрунтованої) частини:

$$E = \frac{\Pi \times K}{ЗВ} \quad (2),$$

де Π — прибуток, отриманий від реалізації товару, грн;

$ЗВ$ — загальні витрати, грн;

K — частка управлінського рішення в ефективності виробництва [2; 8].

Таблиця 1. Система показників оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі. 2. Виробництво продукції на 1 грн витрат. 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці. 4. Собівартість. 5. Рентабельність. 6. Прибуток	1. Темпи росту продуктивності праці. 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. 3. Економія чисельності працівників. 4. Зниження трудомісткості виробів	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів. 2. Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих обігових коштів. 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції. 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції. 6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції. 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн товарної продукції. 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Водночас у залежності від міри впливу різноманітних чинників (цілі прийняття управлінського рішення; наявних ресурсів; компетентності управлінців; ситуації, в якій рішення приймається) визначається вид або комбінація видів ефективності управлінського рішення відповідно до конкретних умов. Для кожного виду ефективності визначаються методичні підходи [11; 20].

Питання розробки нових інструментів оцінки результатів діяльності та технології управління розглядає концепцію цін клієнта протягом життєвого циклу в її розвитку. Практичне застосування такого підходу пов'язане з використанням необхідної інформації та методів її збору та моніторингу, складності самих розрахунків та ін. Тому пошук адекватних оцінок, способів диференціації клієнтів, індикаторів, що дозволяють відслідковувати не тільки динаміку, але і структуру клієнтського потоку, ще більш актуалізується [19].

Процес розробки і прийняття управлінських рішень є складним і різностороннім та в значній мірі залежить від рівня кваліфікації керівника, стилю управління, ситуації, що склалась, корпоративної культури організації тощо. Серед факторів, які найбільше впливають на процес прийняття управлінських рішень в організаціях, слід визначити такі: ступінь ризику, час, що надається в розпорядження для прийняття рішення; ступінь підтримки

менеджера колективом, психологічні обмеження, особисті здібності менеджера; політика організації, взаємозалежність рішень.

ВИСНОВКИ

Управлінські рішення, що приймаються на вітчизняних підприємствах, формуються в умовах жорстких обмежень як природних, так і трудових і фінансових ресурсів. Всі перераховані фактори, що характеризують соціально-економічне середовище функціонування виробничих підприємств в Україні, висувають підвищені вимоги до якості управлінських рішень, оперативності їх прийняття і реалізації.

Система моніторингу ринку не є ізольованою від інших управлінських процесів, адже отримання знань про ринкову ситуацію та ринкову позицію є елементом досягнення якості та ефективності всіх процесів на підприємстві.

Під час прийняття управлінського рішення аналітико-оціночної складовій результатів моніторингу належить провідна роль, оскільки вона створює основу для стратегічних рішень і операційної виробничої діяльності. Вона спрямована на дослідження довгострокових тенденцій в макроекономічному та галузевому середовищі, на вивчення потреб і запитів ринку, його споживчої і товарної сегментації, на оцінку привабливості цільових ринків і конкурентоспроможності компанії та її продукції.

Оптимізація моніторингових процедур є вихідним елементом прийняття ефективного управлінського рішення, що сприятиме стійкому функціонуванню підприємства на ринку та його здатності до розвитку, забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та, як наслідок, зростанню ринкової вартості підприємства. Запропоновані методи є універсальними, дозволяють вирішувати широке коло економічних і маркетингових регіональних завдань, можуть бути використані всюди, де точний прогноз дозволяє раціоналізувати та оптимізувати управлінські рішення.

Рис. 3. Методи оцінки ефективності управлінського рішення

Література:

1. Асаул А.Н. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2011. 312 с.
2. Гончар М.Ф. Организация мониторинга управленческих решений, которые принимаются на машиностроительных предприятиях. Бизнес Информ. 2010. № 10. С. 166—172.
3. Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід). Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2011. № 1 (13). С. 66—78.
4. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ "ХПІ". 2013. № 50 (1023). С. 67—75.
5. Коверга С.В. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 144—156.
6. Коробков А. The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления. Корпоративный менеджмент. Дата публикации: 10.04.2001. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml>
7. Курятник Н.О. Обмеження вибору в процесі прийняття управлінського рішення. Вісник НТУ "ХПІ". 2013. № 52 (1025). С. 81—84.
8. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия: монография. Донецк: ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2003. 296 с.
9. Липсиц И.В. Трансформация культуры и изменений в моделях потребительского поведения. Вопросы экономики. 2012. № 8. С. 64—79.
10. Мельничук Л.С. Економічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія: Економіка. 2016. Т. 285, Вип. 273. С. 74—77.
11. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Київ: Атіка, 2008. 240 с.
12. Рыжихина Э.Н. Мониторинг как общая функция управления. Ухта: УГТУ, 2008. 140 с.
13. Синчук І.В. Вплив swot-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. Молодий вчений. № 3 (30). 2016 р. С. 174—178.
14. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва: ЭКСМО, 2007. 960 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией. Современная конкуренция. 2010. № 1 (1). С. 73—79.
16. Шаменкова Е.А. Рынок и рыночные отношения: к трактовке понятий. Социально-политические науки. № 1. 2012. С. 172—175.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
18. Boyer R. The Variety and Unequal Performance of Really Existing Markets: Farewell to Doctor Pangloss. Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions. Cambridge, 1999. P. 62—65.
19. Hunt S.D., Lambe C.J. Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and Resource-Advantage Theory. International Journal of Management Reviews. March 2000. Vol. 2, Issue 1.
20. Walsh C. Key Management Ratios: How to Analyze, Compare and Control the figures that Drive Company. Pitman, 1996. 347 p.
- of economic revival problems, St. Petersburg, Russian Federation
2. Gonchar, M.F. (2010), "Organization of monitoring of management decisions that are made at machine-building enterprises", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 166—172.
3. Zakharkina, L.S. (2011), "Formation of strategy of innovative development of machine-building enterprise (matrix approach)", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky: zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 1, no. 13, pp. 66—78.
4. Kvyatkovskaya, L.A. and Vorobyova, L.D. (2013), "A comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management", *Visnyk NTU "KhPI"*, vol. 50, no.1023, pp. 67—75.
5. Koverha, S.V. (2016), "Models and methods of decision-making in the field of management of balanced development of industrial enterprises", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 1, pp. 144—156
6. Korobkov, A. (2001), "The Balanced Scorecard — new opportunities for effective management", *Korporativnyj menedzhment*, [Online], available at: <http://www.cfin.ru/management/bsc.shtml> (Accessed 14 January 2021)
7. Kuriatnyk, N.O. (2013), "Restriction of choice in the process of making management decisions", *Visnyk NTU "KhPI"*, vol. 52, no. 1025, pp. 81—84.
8. Lepa, N.N. (2003), *Upravlenie konkurentnymi preimushchestvami predpriyatija* [Management of competitive advantages of the enterprise], Yugo-Vostok, Donetsk, Ukraine
9. Lipsits, I.V. (2012), "Transformation of culture and changes in models of consumer behavior", *Voprosy jekonomiki*, vol. 8, pp. 64—79.
10. Melnichuk, L.S. (2016), "Economic management of the enterprise in modern business conditions", *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademii"*. Seriya: Ekonomika, vol. 285, no. 273. pp. 74—77.
11. Priymak, V.M. (2008), *Pryjniattia upravlins'kykh rishen'* [Adoption of management decisions], Atika, Kyiv, Ukraine.
12. Rychihina, Je.N. (2008), *Monitoring kak obshhaja funkciya upravleniya* [Monitoring as a general management function], Ukhta State Technical University, Ukhta, Russian Federation
13. Sinchuk, I.V. (2016), "The impact of swot-analysis on management decisions in a financial crisis", *Molodyj vchenyj*, vol. 3, no. 30, pp. 174—178.
14. Smith, A. (2007), *Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov* [Research on the nature and causes of the wealth of peoples], EKSMO, Moscow, Russian Federation.
15. Fatkhutdinov, R.A. (2010), "Concept of a new theory of management of competitiveness and competition", *Sovremennaja konkurencija*, vol. 1, no. 1, pp. 73—79.
16. Shamenkova, E.A. (2012), "Market and market relations: to the interpretation of concepts", *Social'no-politicheskie nauki*, vol. 1, pp. 172—175.
17. Shershn'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management], 2nd ed, KNEU Publishing House, Kyiv, Ukraine.
18. Boyer, R. (1999), "The Variety and Unequal Performance of Really Existing Markets: Farewell to Doctor Pangloss", *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, pp. 62—65.
19. Hunt, S.D. and Lambe, C.J. (2000), "Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and Resource-Advantage Theory", *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, no. 1.
20. Walsh, C. (1995), *Key Management Ratios: How to Analyze, Compare and Control the figures that Drive Company*, Financial Times Pitman Publish, London, UK.

References:

1. Asaul, A.N. (2011), *Proizvodstvenno-jekonomicheskij potencial i delovaja aktivnost' sub'ektov predprinimatel'skoj dejatel'nosti* [Production and economic potential and business activity of business entities], Institute

Стаття надійшла до редакції 09.03.2021 р.