

Ірина Михайлівна ГАВРИЛКО

перший заступник начальника Головного управління
Державної фіскальної служби в Харківській області

**МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ЗАСАДАХ
МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Гаврилко, І. М. Механізм прийняття та реалізації управлінських рішень на засадах моніторингу та контролю в менеджменті аграрних підприємств [Текст] / Ірина Михайлівна Гаврилко // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 1. – С. 57–63. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. *Через зміни в економічному середовищі аналіз економічних процесів потребує змін в існуючих підходах. Важливого значення набуває системний підхід у процесі визначення ключових фінансових індикаторів. Моніторинг і контроль виступають у ролі важливого інструменту для прийняття управлінських рішень.*

Метою наукового дослідження є розвиток теоретичних і методичних аспектів формування механізму прийняття рішень на основі моніторингу та контролю в управлінні аграрним підприємством.

Результати. *Обґрунтовано роль моніторингу у процесі прийняття управлінських рішень. Виокремлено стратегічне спрямування інтеграції інструментів моніторингу та контролю у процесі діяльності аграрного підприємства. Охарактеризовано результати впровадження механізму управління. Визначено сутність контролю й моніторингу. Наведено функції контролю в управлінні інноваційним розвитком суб'єкта аграрного бізнесу. Наголошено на необхідності організаційних змін в структурі аграрного підприємства для реалізації механізму управління. Обґрунтовано роль і види делегування повноважень як фактору зростання ефективності прийняття рішень. Визначено переваги використання делегування у практиці аграрних підприємств. Наведено принципи, які сприяють ефективному прийняттю управлінських рішень. Виокремлено групи методів для прийняття управлінських рішень. Надано характеристики різних технологій прийняття управлінських рішень у розрізі існуючих наукових шкіл. На основі аналізу наукової літератури визначено алгоритм прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано місце контролю та моніторингу в даній послідовності. Охарактеризовано етапи прийняття управлінських рішень в менеджменті аграрних підприємств.*

Висновки. *Сутність запропонованого механізму базується на використанні інструментів моніторингу і контролю. Використання даного механізму сприяє зростанню ефективності управління інноваційним розвитком вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу.*

Ключові слова: *аграрне підприємство, моніторинг, контроль, управлінське рішення, механізм, інноваційний розвиток підприємства, інструменти моніторингу та контролю.*

THE MECHANISM OF MAKING AND IMPLEMENTING MANAGEMENT DECISIONS ON THE BASIS OF MONITORING AND CONTROL IN THE AGRICULTURAL ENTERPRISES MANAGEMENT

Abstract

Introduction. Due to changes in the economic environment, the analysis of economic processes requires changes in existing approaches. The systematic approach in the process of determining key financial indicators is becoming important. Monitoring and control act as the important tool for management decisions.

The purpose of scientific research is to develop theoretical and methodological aspects of forming a decision-making mechanism based on monitoring and control in the management of an agricultural enterprise.

Results. The role of monitoring is substantiated in the process of making managerial decisions. The strategic direction of integration of monitoring and control tools in the process of the agricultural enterprise activity is singled out. The results of the control mechanism implementation are described. The essence of control and monitoring is defined. The control functions in the innovative development management of the subject of agrarian business are given. The need for organizational changes is emphasized in the structure of the agricultural enterprise for the implementation of the management mechanism. The role and types of powers delegation are substantiated as a factor in increasing the effectiveness of decision-making. The advantages of using delegation are determined in the practice of agricultural enterprises. The principles are resulted which promote effective acceptance of administrative decisions. Groups of methods for making managerial decisions are singled out. The characteristics of different technologies of managerial decision-making are given in the context of existing scientific schools. The algorithm of making managerial decisions is determined based on the analysis of the scientific literature. The place of control and monitoring in this sequence is substantiated. The stages of making managerial decisions in the management of agricultural enterprises are described.

Conclusions. The essence of the proposed mechanism is based on the use of monitoring and control tools. The use of this mechanism contributes to the effectiveness of innovative development management of domestic agricultural entities.

Keywords: agricultural enterprise, monitoring, control, management decision, mechanism, innovative development of the enterprise, tools of monitoring and control.

JEL classification: Q12

Вступ

Трансформаційні процеси економічної системи створили підґрунтя для наукового осмислення необхідності зміни підходів до аналізу результатів діяльності підприємства й оцінки ресурсного потенціалу. Актуальності набуває теоретичне обґрунтування нового системного підходу до дослідження ключових фінансових індикаторів і встановлення їх взаємозв'язку як з внутрішніми фінансовими та нефінансовими детермінантами, так і з зовнішніми. Дані чинники обумовлюють необхідність використання моніторингу в якості домінуючого інструментарію менеджменту для комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності з метою формування інформаційного масиву напрямків вирішення проблем, обґрунтування пріоритетних управлінських рішень для прогнозування майбутніх перспектив.

Теоретичні положення стосовно використання контролю й моніторингу в діяльності аграрних підприємств розкриті у працях таких дослідників як: Галіцин В. К.,

Суслов О. П., Самченко Н. К. [1], Дорогань-Писаренко Л. О. [2], Кравчук А. О., Карабанов О. В. [3], Козуб В. О. [4], Пилявець В. М., Пославська Л. І. [4], Погорелова Т. В. [5], Сич Є. М., Хотько Т. В. [6] та інших. Враховуючи існуючий науковий базис стосовно дослідженої теми недостатньо розкритим залишається аспект прийняття та реалізації управлінських рішень.

Мета статті

Метою статті є розроблення механізму прийняття управлінських рішень і впровадження їх у діяльність аграрного підприємства з використанням моніторингу й контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження

В сучасних умовах господарювання питання моніторингу діяльності підприємств набуває особливо важливого значення. Знання стану справ підприємницької діяльності важливе як для управлінського апарату суб'єкта господарювання, так і для його акціонерів, банківських установ і інших зацікавлених осіб.

Основним напрямом інтеграції інструментів моніторингу та контролю в систему менеджменту аграрного підприємства є обслуговування з їх допомогою процесів стратегічного управління. Саме реалізація стратегій розвитку передбачає глибоку організаційну взаємодію всіх елементів, інструментів і засобів менеджменту підприємства як цілісної відкритої системи, що поширює результати на всі інші інструментальні рівні системи управління.

В свою чергу, процес залучення розглянутих інструментів опосередковується через побудову функціональних і інструментальних підсистем і функціонування відповідного механізму управління.

Запровадження вказаного механізму передбачає зростання результативності управлінських впливів у системі менеджменту аграрного підприємства через підвищення ступеня координації бізнес-процесів, спрощення процесів і процедур прийняття управлінських рішень, а також підвищення рівня економічної ефективності основної діяльності. Результати застосування розрахунково-конструктивного методу щодо діяльності досліджених підприємств дозволяють стверджувати, що за оптимістичними оцінками, лише за рахунок впорядкування процедур застосування інструментів моніторингу й контролю у плануванні, обліку, аналізі та регулюванні діяльності підприємства можна досягати підвищення рівня економічної ефективності на 25-30 % без кардинальних змін напрямів і стратегій розвитку.

Сучасні умови функціонування характеризуються високим рівнем невизначеності й нестабільності, що зумовлює нові вимоги до діяльності суб'єктів господарювання. Мова йде, насамперед, про критичне зростання дефіциту інформаційно-аналітичних ресурсів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізненого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємства. Особливо це стосується інноваційного розвитку підприємств, що пов'язано з високою ризикованістю інноваційної діяльності. Тому для забезпечення якісного та результативного протікання інноваційних процесів на підприємстві повинна існувати ефективна система підтримки процесу прийняття рішень, якою має стати контроль.

Адже, моніторинг – це встановлення й вивчення характеристик, факторів, які характеризують стан об'єкта з метою визначення можливих відхилень, причин їх виникнення й ліквідації основних порушень в його нормальному функціонуванні. Контроль – це інтегрована система управління підприємством, яка через інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття та реалізації управлінських рішень забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі і досягнення поставлених цілей на різних ієрархічних рівнях (стратегічному,

оперативному). У свою чергу, управління інноваційним розвитком підприємств на засадах контролю розглядається як інформаційно-функціональна система, яка орієнтована на розв'язання завдань інноваційного розвитку підприємства шляхом застосування сучасних концепцій контролю й менеджменту, зокрема, системи планування, аналізу, обліку та контролю для досягнення синергетичного ефекту від їх цілеспрямованого функціонування і прийняття ефективних управлінських рішень.

У попередніх дослідженнях автором визначено, що в межах управління інноваційним розвитком промислового підприємства контроль виконує такі функції:

- методичну (пов'язану з розробкою системи показників оцінки діяльності підприємства, з методологією планування і обліку, з участю в розробці облікової політики, з формуванням управлінської звітності);

- контрольну (полягає в забезпеченні достовірності облікових даних за допомогою своєчасного моніторингу досягнутих показників, цілей і завдань);

- аналітичну (пов'язану з аналізом відхилень, виявленням причин, виробленням рекомендацій керівництву);

- комунікаційну (відповідає за підготовку й розподіл інформації залежно від її користувачів);

- функцію планування (прогнозування, участь в складанні стратегічних і оперативних планів інноваційного розвитку підприємства) й підтримки процесу прийняття рішень (полягає в забезпеченні керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, у виробленні альтернативних варіантів управлінських рішень, кожен із яких розраховується і обґрунтовується, при цьому підвищуючи ефективність управління за рахунок ухвалення саме оптимального з них).

Реалізація функцій контролю закладена в запропонований механізм управління інноваційним розвитком промислових підприємств на засадах контролю, важливою складовою якого є прийняття управлінських рішень з використанням контрольового забезпечення, що, у свою чергу, потребує формування відповідного механізму. Зазначимо, що впровадження системи контролю в аграрному підприємстві вимагає кардинальної реорганізації управлінських процесів, а сам підрозділ контролю є «компенсуючою» аналітичною підсистемою системи управління інноваційними процесами, що забезпечує зниження навантаження на менеджерів з одного боку, і безперервність виконання функції контролю з іншого.

Особливе його значення обумовлене ще й тим, що контроль є рутинною функцією менеджменту, що вимагає значних витрат часу. Виділення цієї функції забезпечує інтенсифікацію управлінських процесів без істотного розширення розподіленої системи прийняття рішень. При цьому інтенсифікація систем управління означає ефективніше використання обмеженого ресурсу часу керівників шляхом вдосконалення системи делегування повноважень.

Делегування повноважень відноситься науковцями до факторів, що безпосередньо впливають на ефективність прийняття управлінських рішень, серед яких також виділяють: – ієрархію в прийнятті рішень; – делегування повноважень з ухвалення рішення ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації, і який безпосередньо бере участь в реалізації прийнятого рішення; – використання цільових міжфункціональних груп, у яких члени, що входять до їх складу, відбираються із різних підрозділів і рівнів організації; – використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків при прийнятті рішень.

У цьому випадку, особливо на початковій стадії процесу ухвалення рішення, збір і обробка інформації здійснюються без звернення до вищого керівництва. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у більш короткий термін, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень і централізацію керівництва при ухваленні рішення. Процес ухвалення рішення повинен знаходитися у повноваженнях одного керівника. У

цьому випадку формується ієрархія в прийнятті рішень: кожен нижчий керівник вирішує свої питання (приймає рішення) із власним прямим керівництвом, а не з вищестоящим, минаючи безпосереднього начальника.

Ще одним фактором, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень є дотримання відповідних принципів:

- 1) системності – орієнтує на всебічний облік значимих чинників;
- 2) стандартизації;
- 3) оптимальної інформованості;
- 4) врахування ймовірних наслідків;
- 5) свободи вибору;
- 6) відповідальності;
- 7) творчості;
- 8) своєчасності;
- 9) колегіальності й ін.

На даному етапі розвитку ринкових відносин процес прийняття управлінських рішень стає дедалі складнішим. На сьогодні наукова думка сформуvala вже достатню кількість методів підтримки прийняття управлінських рішень, вибір яких зазвичай залежить від конкретної ситуації. Отже, виділяють 4 групи методів: традиційні; економіко-математичні; систематизовані; системно-цільові.

Прийняття управлінських рішень з використанням контрольового забезпечення доволі складно віднести до однієї з названих груп, адже залежно від ситуації в межах контролю можуть бути використані практично всі названі методи. Однак саме це, в даному випадку, надає процесу управління інноваційним розвитком промислового підприємства певної гнучкості й націленості на ефективність.

Загалом, процес прийняття управлінських рішень має певну чітку послідовність етапів і процедур. В економічній літературі представлено різні школи управління, кожна з яких пропонує власні технології прийняття рішень. Так, особливість американської школи управління полягає в тому, що приймаючи рішення, керівник підприємства піклується не стільки про саме рішення, скільки про все, що з ним пов'язано й виникає з нього, а для вирішення проблеми потрібне не одиначне рішення, а сукупність виборів.

Німецька школа управління розглядає процес прийняття рішення як складову частину процесів планування та контролю і узагальнено включає такі етапи: постановку проблеми, пошук інформації, оцінку, прийняття рішення. Відповідно до японської школи управління найважливішим етапом є коректна постановка завдання. Цей етап є очевидним і простим, і після нього швидко приходить рішення. Другий етап – пропозиція різних варіантів рішень і третій – вибір кращого із них. Представники російської та української шкіл управління по різному підходять до процесу прийняття управлінських рішень.

Аналіз існуючих досліджень свідчить про те, що науковці розглядають різну кількість кроків з прийняття рішення, різну їх послідовність і взаємозв'язки, що в більшості випадків визначається характером поставлених завдань. З огляду на результати проведеного дослідження і узагальнюючи напрацювання науковців стосовно методів і алгоритму прийняття й реалізації управлінських рішень, запропоновано механізм (алгоритм) прийняття управлінських рішень з використанням контрольового забезпечення. Тобто в організаційному аспекті процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо інноваційного розвитку аграрних підприємств на засадах контролю є послідовністю етапів, операцій і процедур, між якими існують прямі й зворотні зв'язки, а їх реалізація відбувається з метою забезпечення ефективності здійснення інноваційної діяльності таким підприємством.

Метою використання контролю в системі управління інноваційним розвитком є підвищення впровадження інноваційних процесів на підприємстві в контексті

забезпечення його конкурентоспроможності. Загалом, механізм прийняття рішень можна розглядати за такими етапами:

Етап 1. Збір, обробка й аналіз інформації.

Етап 2. Моніторинг проблемної ситуації, причин її виникнення, можливих наслідків.

Етап 3. Формулювання та обґрунтування проблемної ситуації.

Етап 4. Пошук можливих альтернатив її вирішення.

Етап 5. Вибір кращої альтернативи.

Етап 6. Прийняття рішення (чи відповідає процес прийняття рішення існуючим принципам? чи є прийняте рішення найбільш виваженим та ефективним? тощо).

Етап 7. Реалізація прийнятого рішення і контроль за виконанням.

На першому етапі після постановки завдання здійснюється збір, обробка й аналіз інформації. Основна мета цього етапу – своєчасне виявлення сигналів щодо ускладнень в інноваційній діяльності підприємства, попереднє визначення причин, оповіщення осіб, що приймають рішення. У цьому випадку саме система контролю інноваційного розвитку промислового підприємства є головним джерелом інформації, що акумулюється в банку контрольованої інформації.

На другому етапі діагностується виявлена проблема, визначається її характер, що проявився внаслідок впливу певної сукупності факторів, не врахованих раніше; фіксуються її причини. На цьому етапі, знову ж таки, вся інформація надходить із сформованого банку контрольованої інформації, що генерується системою контролю з використанням відповідного теоретико-методичного інструментарію з метою надання необхідного інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

У результаті на третьому етапі керівництво отримує детальну характеристику виявленої проблемної ситуації з тим, щоб своєчасно прийняти відповідні управлінські рішення, адже одним із головних завдань системи контролю інноваційного розвитку є робота на випередження.

На четвертому етапі здійснюється пошук існуючих альтернатив щодо вирішення проблемної ситуації. При цьому завжди існує небезпека, що частина кращих альтернатив буде упущена. Тому, зазвичай, зусилля направляються на ретельне виявлення і обґрунтування всіх існуючих варіантів. Для цього, знову ж таки, керівництво використовує інформаційно-аналітичну базу контролю.

На п'ятому етапі відбирається краща альтернатива. Після ретельного аналізу альтернатив з позицій досягнення поставлених цілей, витрат ресурсів, прогнозу можливих наслідків і ризиків приймається рішення щодо переваги тієї чи іншої альтернативи.

На шостому етапі особи, які приймають рішення, на підставі наданої інформації, приймаючи до уваги визначені критерії чи принципи оптимального вибору, ухвалюють остаточне рішення, яке доводиться до виконавців (зазвичай, це оперативний рівень).

На останньому, сьомому етапі, здійснюється реалізація прийнятого рішення. Тобто розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, запропонований механізм прийняття управлінських рішень щодо інноваційної діяльності промислових підприємств з використанням контрольованого забезпечення є послідовністю етапів, операцій і процедур, що здійснюються за допомогою інформаційно-аналітичної підтримки системи контролю. Така підтримка дозволяє підприємствам своєчасно виявляти й нівелювати проблемні питання, за рахунок чого досягається головна мета – підвищення ефективності управління інноваційним розвитком вітчизняних аграрних підприємств.

Список літератури

1. Галіцин В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Концептуальні засади моніторингу. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 9. С. 330-335.
2. Дорогань-Писаренко Л. О. Антикризовий моніторинг фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 4. С. 71-74.
3. Кравчук А. О., Карабанов О. В. Діагностика та моніторинг діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 4. С. 56-64.
4. Козуб В. О. Формування системи моніторингу фінансових результатів підприємств торгівлі. *БізнесІнформ*. 2013. № 2. С. 163-168.
5. Пилявець В. М., Пославська Л. І. Організаційні засади контролю процесу виробництва рослинницької продукції в діяльності підприємств АПК. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 905-908. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.
6. Погорелова Т. В. Моніторинг як статистичний метод дослідження фінансових результатів підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 2. С. 179-186.
7. Савчук В. П. Финансовая диагностика предприятия и поддержка управленческих решений. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/finan_management.shtml.
8. Сич Є. М., Хотько Т. В. Діагностика ефективності діяльності підприємства. URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2531>.

References

1. Dorohan'-Pysarenko, L. O. (2014). «Anti-crisis monitoring of the financial condition of agricultural enterprises». *Visnyk Poltav's'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi*. no. 4. pp. 71-74.
2. Halitsyn, V. K., Suslov, O. P., Samchenko, N. K. (2013). «Samchenko NK Conceptual principles of monitoring». *Biznes-Inform*. no. 9. pp. 330-335.
3. Kozub, V. O. (2013). «Formation of a system for monitoring the financial results of trade enterprises» *BiznesInform*. no. 2. pp. 163-168.
4. Kravchuk, A. O., Karabanov, O. V. (2016). «Diagnosis and monitoring of agrarian business entities». *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky*. Vol. 1. no. 4. pp. 56-64.
5. Pylyavets', V. M., Poslavs'ka, L. I. (2017). «Organizational principles of control over the process of crop production in the activities of agricultural enterprises». *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. no. 16. pp. 905-908. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>.
6. Pohoryelova, T. V. (2015). «Monitoring as a statistical method of studying the financial results of enterprises». *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. no. 2. pp. 179-186.
7. Savchuk, V. P. «Financial diagnostics of the enterprise and support of managerial decisions». Available at: http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/finan_management.shtml.
8. Sych, Ye. M., Khot'ko, T. V. «Diagnosis of efficiency of enterprise activity». Available at: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2531>.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2019 р.