

conditions of work under the contract. This document is the program. Second, the need to attract funding from various sources and other forms of support - the problem is extremely characteristic and typical for-profit activities - as required by the relevant document, which may engage in finance and other means. The program solves this problem. Third, the program approach - a characteristic feature of the methodology and practice of modern management in general.

Keywords: assessment programs; methodology; management; budget funds; norms; regulations; regional programs; normative planning.

Список використаної літератури:

1. Диттрих ван Веринг К. Экономическое значение культуры и искусства // Менеджмент. Наука. Образование. Культура: Сб. научных трудов. СПб.: СПбГУКИ, 2003.
2. Ягодка, А.Г. Соціальна інфраструктура і політика: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2000.
3. Переверзев, М.П. Менеджмент у сфері культури й мистецтв / М.П.Переверзев. – М.:Инфра – М, 2010.
4. Тульчинський, Г.Л. Маркетинг у сфері культури / Г.Л. Тульчинський, Є. Л.Шекова – М.:Лань, 2009. – 96
5. Сонько С.П. та інш. Ринок і регіоналістика: навч. Посібник. – К., 2000.

УДК: 65.016.7

Бабій І.В.

АЛГОРИТМ МОНІТОРИНГУ ПРОЦЕСІВ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови вимагають у кожного підприємства змін, максимального використання наявних ресурсів та мінімізації витрат. Реструктуризаційні зміни усіх необхідних структурних підрозділів підприємства та усієї його діяльності надають підприємствам змогу використовувати свій резервний потенціал. Моніторинг процесів реструктуризації на промисловому підприємстві є основою для формування управлінських антикризових рішень, спрямованих на досягнення висунутих критеріїв і поставлених цілей реструктуризації.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Проблема реструктуризації підприємств широко вивчається вченими та спеціалістами різних сфер економіки.

Разом з тим економічні літературі недостатньо приділено уваги реструктуризації промислового підприємства з позиції комплексного підходу та застосування моніторинг процесів реструктуризації для формування управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реструктуризація структури управління підприємства передбачає: встановлення процедур та функцій управління, визначення чисельності працюючих в підрозділах на основі нормативів та норм керованості, розробку процедур виконання управлінських робіт, оцінку затрат і результатів від проведення реструктуризаційних змін [2].

Реструктуризація організаційно-кадрової складової має включати моніторинг проблем, які потребують вирішення, розробку моделі реструктуризації, порівняння прогнозу з фактичним станом після проведення реструктуризаційних змін (рис. 1).

У моніторингу реструктуризації основним елементом є вибір критеріїв реструктуризаційних змін, які визначають основні методи реструктуризації, важелі та інструменти впливу. Процеси реструктуризації організаційно-кадрової складової потребують системного аналізу і моніторингу та виявлення проблемних питань. Виявлення мети реструктуризаційних змін організаційної структури управління має бути об'єктивним для того, щоб вона відповідала певному критерію. Та чи інша модель реструктуризації організаційно-кадрової складової має прийматися на основі порівняння очікуваних результатів з фактичними даними реструктуризації.



Рис. 1. Моніторинг реструктуризації організаційно-кадрової складової антикризового потенціалу підприємства

Отже, моніторинг процесів реструктуризації підприємства є дієвим засобом практичного застосування, який спроможний застерегти підприємства від кризових ситуацій. Наявність на великих підприємствах складних організаційних зв'язків, які потребують відстеження показників ресурсно-фінансової, організаційно-кадрової та виробничо-технологічної складової антикризового потенціалу, робить моніторинг витрат та результатів найголовнішим серед засобів аналізу, діагностики та контролінгу діяльності підприємства.

На підприємствах застосовуються різні методики діагностики показників діяльності. Різним є і вплив результатів моніторингу на прийняття управлінських рішень. Сучасні ситуації на ринку потребують швидкого реагування на них, нетрадиційних засобів нейтралізації негативних кризових явищ.

Складовими системи моніторингу процесів реструктуризації промислових підприємств мають стати: агрегування та оцінка показників антикризового потенціалу підприємства; аналіз стану та показників оцінки ефективності прийнятих рішень; виявлення відхилень і проблемних питань на основі співставлення фактичних показників з прогнозованими, плановими показниками яких має досягти підприємство в результаті реструктуризаційних змін [1].

Оцінювання ефективності досягнутих показників часто проводиться за такими групами:

- соціальні показники, які в більшій мірі характеризують трудові показники: середньої заробітної плати, темпів зростання витрат на соціальні заходи, чисельності працюючих, їх кваліфікації та професіоналізму;

- фінансові: обсягів та темпів зростання чистого доходу, прибутку, дивідендів, нарахованих на акції;

- показники ефективності використання ресурсів та стану активів: рентабельності діяльності, фінансової стійкості, коефіцієнти покриття, загальної, абсолютної ліквідності, коефіцієнти забезпечення власними коштами, вартість активів, вартість власного капіталу, ступінь зносу основних засобів тощо.

Однак єдиної системи формування показників ефективності діяльності підприємств машинобудування, яка б використовувалася для моніторингу і прийняття управлінських рішень немає.

Традиційні методики оцінки: не дають змогу розробити загальноприйнятої для окремої галузі; обов'язкові критерії, які прийняті для державних підприємств, не дають змоги враховувати галузеві особливості і специфіку видів економічної діяльності; закріплення нормативних значень критеріїв без прив'язки до стану економіки не дає змоги враховувати мінливість внутрішніх та зовнішніх факторів.

Для оцінки ефективності діяльності підприємств, їх здатності протистояти кризовим явищам необхідна комплексна система оцінки антикризового потенціалу підприємств та підсистема моніторингу даних показників для прийняття управлінських рішень на основі визначення відхилень фактичних рівнів показників від їх нормативних характеристик [4].

Отже, моніторинг процесів реструктуризації машинобудівних підприємств має бути гнучкою, динамічною підсистемою, яка дозволить постійно досліджувати, спостерігати основні кількісні та якісні параметри антикризового потенціалу підприємства з метою оцінки, контролю та прогнозування активності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (рис.2).

Під якісними та кількісними характеристиками слід розуміти систему показників оцінки антикризового потенціалу.

Антикризовий потенціал є агрегованою характеристикою складових показників ресурсно-фінансової, виробничо-технологічної та організаційно-кадрової стійкості підприємства і має різні одиниці вимірювання за своїми складовими і нормативними значеннями, то односпрямованість нормативних характеристик, які характеризують антикризовий потенціал підприємства, слід здійснити за допомогою поділу показників, які прямують до максимуму, і тих, які прямують до мінімуму. Зв'язок між агрегованим показником і показником, який прямує до максимуму, і нормою, яка є його максимальним значенням є прямим, а показником, який прямує до мінімуму і його мінімальне значення є нормою, є оберненим. Моніторинг таких показників підприємства буде доступним і дієвим.



Рис. 2. Об'єкти моніторингу процесів реструктуризації підприємства

Загальний агрегований показник антикризового потенціалу під час його моніторингу буде вказувати лише на рівень протистояння підприємства до його кризових явищ.

Моніторинг процесів реструктуризації промислових підприємств в механізмі антикризового управління є інформаційною моделлю, яка поєднує стратегічне планування антикризового потенціалу, аналіз і контроль з метою ефективного забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень щодо прогнозованого розвитку підприємства за сучасних конкурентних умов функціонування та поглиблення кризових явищ у зовнішньому середовищі. Отже, моніторинг реструктуризаційних змін представляє собою процес постійного спостереження і оцінювання таких змін з метою прийняття виважених управлінських рішень.

Впровадження моніторингу процесів реструктуризації підприємства проводиться у два етапи. На першому етапі моніторинг формується і запроваджується на підприємстві. На другому етапі відбувається його корегування, відповідно до виявлених відхилень і тенденцій розвитку зовнішнього ринку. На початковій стадії моніторинг може здійснюватись за всіма показниками антикризового потенціалу підприємства, а згодом коло показників моніторингу зменшується, виходячи з того, які напрями реструктуризації прийняті запроваджені на підприємстві за якими показниками слід здійснювати спостереження. Тобто, як критерії реструктуризації, так і кількість показників, за якими ведеться спостереження, з часом можуть змінюватись відповідно до поставлених цілей і об'єктивних умов, що складаються на даний час на зовнішньому ринку.

Система здійснення моніторингу процесів реструктуризації на підприємстві буде здійснюватись наступним чином: на першому етапі визначається проблема, яку можна вирішити шляхом реструктуризації (рис. 3). Пошук цієї проблеми спрощується в результаті проведення оцінки антикризового потенціалу підприємства. Саме на тому етапі виявляються вузькі місця і приймається рішення про їх усунення шляхом запровадження реструктуризаційних змін. На основі виділених конкретних проблем формується і відбирається система критеріїв реструктуризації і показників, які проходитимуть моніторинг під час запровадження реструктуризаційних змін[1].



Рис. 3. Алгоритм моніторингу процесів реструктуризації на промисловому підприємстві

Наступним етапом моніторингу є збір зовнішньої та внутрішньої інформації, яка необхідна для розрахунку показників, систематизації і впровадження її та проводяться розрахунки показників в результаті яких виявляються відхилення від нормативних характеристик антикризового потенціалу.

Якщо відхилень немає, то моніторинг припиняється. Якщо ж відхилення зафіксовані, то з'ясовуються причини виникнення відхилень, розробляються програми антикризового управління реструктуризацією підприємства та сценарії подальшого розвитку підприємства, виробляються відповідні управлінські рішення, видаються накази.

Послідовне виконання етапів моніторингу, які зазначені на рисунку, дасть можливість підприємству вийти з передкризового стану, реструктуризувати свою діяльність, мінімізувати ризики, уникнути помилок в подальшому, якщо постійно вести спостереження за окремими показниками і своєчасно реагувати на зміни та виклики зовнішнього середовища, а також досягти відповідних фінансових результатів у перспективі.

Отже, результати моніторингу є основою для формування управлінських антикризових рішень, спрямованих на досягнення висунутих критеріїв і поставлених цілей реструктуризації. Моніторинг, як систематичне відстеження процесів реструктуризації в механізмі антикризового управління є спеціально організованим систематичним спостереженням за відхиленнями фактичних даних показників антикризового потенціалу від їх нормативних характеристик з метою прийняття управлінських рішень щодо реструктуризаційних змін, необхідних для ефективного функціонування машинобудівного підприємства.

Оскільки процеси реструктуризації машинобудівних підприємств носять періодичний характер, то створення окремого відділу з моніторингу є недоцільним. У такому випадку пропонується на підприємствах машинобудівної галузі, де це необхідно, створити тимчасові робочі проекти, в які входять різні спеціалісти, наприклад, спеціалісти планово-фінансового відділу, відділу кадрів, виробничо-технологічного відділу та відділу праці та заробітної плати. Слід розробити на підприємстві і Положення «Про моніторинг діяльності підприємства під час запровадження реструктуризаційних змін». У Положенні мають бути описані принципи, цілі, задачі і функції робочої групи з моніторингу, компетентність і відповідальність працівників за достовірність інформації, надання прав працівникам групи використовувати всю необхідну інформацію, яку мають надавати інші підрозділи для робочої групи.

Висновки. Отже, організація і проведення моніторингу процесів реструктуризації підприємства в загальному організаційно-економічному механізмі антикризового управління є необхідними і достатніми для активізації машинобудівних підприємств, які потребують реструктуризаційних змін і здатні реалізувати власний потенціал на досягнення позитивних результатів.

Анотація. У статті розглянуто сутність поняття моніторингу процесів реструктуризації. Досліджено складові системи моніторингу процесів реструктуризації промислових підприємств. Запропоновано алгоритм моніторингу процесів реструктуризації на підприємстві, модель моніторингу реструктуризації організаційно-кадрової складової антикризового потенціалу підприємства та перелік її об'єктів.

Ключові слова: реструктуризаційні зміни, антикризовий потенціал, модель моніторингу, організаційно-кадрове забезпечення підприємства.

Аннотация. В статье рассмотрена сущность понятия мониторинга процессов реструктуризации. Исследовано составляющие системы мониторинга процессов реструктуризации промышленных предприятий. Предложен алгоритм мониторинга процессов реструктуризации на предприятии, модель мониторинга реструктуризации организационно-кадровой составляющей антикризисного потенциала предприятия, а также перечень её объектов.

Ключевые слова: реструктуризационные изменения, антикризисный потенциал, модель мониторинга, организационно-кадровое обеспечение предприятия.

Summary. In the article the essence of the concept of monitoring restructuring was reviewed. The structure of the system monitoring of industrial restructuring were investigated. The algorithm for monitoring of restructuring the company, model monitoring restructuring organizational and human resources component of crisis potential of the company and monitored for restructuring the company as a whole were offered.

Keywords: restructure change, anti-crisis potential, monitoring model, organizational and staffing software of the enterprise.

Список використаних джерел:

1. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посібник] / Бачевський Б.Є. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 87–89.
2. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия. М., ЮНИТИ-ДАНА, 399 с., 2001.
3. Гессель М. У пошуках кращого директора: корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках / Гессель М. – К.: Основи, 2003. – 212 с.
4. Іваниця О.Б. Сучасні моделі реструктуризації українських та російських підприємств / О.Б. Іваниця, Ю.О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 8. – С. 89–97.

УДК: 658.8:004

Лазаренко Д.А.

ВИКОРИСТАННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Постановка проблеми. Інформація має велике значення для внутрішнього управління підприємством і його зовнішніх контактів, і особливо для ухвалення рішень вона є обмеженим і дорогим ресурсом виробничої активності суб'єкту господарювання.

Якнайповніше потребам бізнесу в отриманні кількісних обґрунтованих рекомендацій для ухвалення рішень відповідає галузь прикладної науки, що має назву дослідження операцій. Змістом дослідження операцій як розділу прикладної математики є аналіз і рішення математичних завдань, пов'язаних з вибором з безлічі допустимих рішень таких, які задовольняють тим або іншим критеріям оптимальності і називаються оптимальними.

Усі рішення, у тому числі і оптимальні, що приймаються на основі інформації, відносяться не стільки до минулого досвіду, скільки до прогнозованого майбутнього. При цьому рішення, мають бути застраховані від помилок, пов'язаних з неточним або недостовірним прогнозуванням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інформаційного забезпечення розглядалися в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених: Балабанової Л.В., Бажина І.І., Баззела Р., Беляєвського І.К., Берези А.М., Богданової Е.Л., Вовчак І.С., Войчак А.В., Котлера Ф. та ін. Разом з тим, у сучасній економічній літературі України залишаються недостатньо розробленими проблеми прийняття рішень на основі автоматизованих управлінських інформаційних систем.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування механізму прийняття рішень на основі автоматизованих управлінських інформаційних систем.

Виклад основного матеріалу. У процесі прийняття рішень необхідно виокремлювати три основних етапи (табл. 1): підготовка (постановка завдання), розробка (формування й вибір рішення) і реалізація рішення, які можуть бути деталізовані відповідно до рівня рішення, вимог.