

- Prokopysyn-Rashkevych, L. M., Demkiv, Ya. V., and Blynda, Yu. D. "Rozvytok kompetentnosti menedzhera zavdiaky zastosuvanniu kouchynhu v orhanizatsiakh" [The Development of Manager's Competencies through the Use of Coaching in Organizations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», no. 897, iss. 2 (2018): 77-85. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jan/15344/visnyk2018-77-85.pdf>
- Shostakivska, N. "Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti zasobamy interaktyvnykh tekhnolohii yak kliuchovyi faktor u profesiinomu stanovlenni maibutnyoho fakhivtsia zakladu vyshchoi osvity" [Forming of

- Administrative Competence by Facilities of Interactive Technologies as Key Factor in Professional Becoming of Future Specialist of Institution of Higher Learning]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi Akademii Derzhavnoi Prykordonnoi Sluzhby Ukrainy*. Seriya «Pedagogichni nauky», no. 3 (2019): 357-370. DOI: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v18i3.92>
- Sierikov, D. O. "Vyznachennia napriamiv rozvytku upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv" [Determination Ways of Managerial Competence for Managers]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, iss. 14, part 2 (2017): 123-127. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16851/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20НАПРЯМІВ%20РОЗВИТКУ.pdf>

УДК 332.146  
JEL: L23; M11  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217>

## СПЕЦИФІЧНІ РИСИ ПРИНЦИПІВ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

©2022 КОНДРАТЕНКО Н. О., НОВІКОВА М. М., БОРОВИК М. В., ТЕРНОВА І. А.

УДК 332.146  
JEL: L23; M11

### Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України

У статті визначено специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. Зазначено, що поліпшення економічної ситуації в Україні в умовах воєнного стану та бойових дій на її території сьогодні можливе лише на основі комплексного використання принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень, від якості яких залежить життєздатність вітчизняних промислових підприємств і збереження національного господарства в цілому. Відзначено, що ефективність і результативність управлінських рішень визначається дією безлічі факторів технічного, організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, вплив яких проявляється на різних стадіях процесу розробки та реалізації рішень. Визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність керівників промислових підприємств. Встановлено, що на промислових підприємствах з метою максимально ефективного пристосування до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища мають бути розроблені програми розвитку потенціалу менеджерів, його удосконалення, які включають дію комплексних, довгострокових і вартісних досліджень і впроваджувальних програм. Реалізація даних заходів повинна бути заснована на використанні формальних і неформальних методів управління, що базуються на процесах постійної зміни та вдосконалення. Зроблено висновок, що однією з важливих умов якості та ефективності прийняття управлінських рішень для промислових підприємств України є створення високоякісної інформаційної бази та підбір висококваліфікованих кадрів у сфері управління, оскільки рівень освіти та досвід сучасного менеджера є вагомим чинником розвитку господарюючого суб'єкта. Щодо оцінки ефективності прийняття рішень та управлінської діяльності менеджера, зроблено висновок, що на промислових підприємствах України повинні бути розроблені програми розвитку потенціалу управлінців, його нарощування та вдосконалення, які складаються з комплексу довгострокових досліджень та оперативних планів навчання.

**Ключові слова:** принципи, методи, управлінські рішення, оцінка, промислові підприємства, ефективність.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Формул:** 1. **Бібл.:** 12.

**Кондратенко Наталія Олегівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** 2123kondratenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>

**Новікова Марина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** novikova@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** F-6772-2019

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56328613400>

**Боровик Марина Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** borovik.marina@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7362-7830>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1075126>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57393384200>

**Тернова Ірина Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [ternova@karazin.ua](mailto:ternova@karazin.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8173-2689>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2051634>

UDC 332.146

JEL: L23; M11

**Kondratenko N. O., Novikova M. M., Borovyk M. V., Ternova I. A. Specific Features of the Principles and Methods for Evaluating the Efficiency of Managerial Decisions at Industrial Enterprises of Ukraine**

The article defines the specific features of the principles and methods for evaluating the efficiency of managerial decisions at industrial enterprises of Ukraine. It is noted that the improvement of the economic situation in Ukraine under martial law and hostilities on its territory today is possible only on the basis of the integrated use of principles and methods for assessing the efficiency of managerial decisions, the quality of which determines the viability of domestic industrial enterprises and the preservation of the national economy as a whole. It is noted that the efficiency and effectiveness of managerial decisions is determined by many factors of a technical, organizational, economic and socio-psychological nature, the impact of which is manifested at different stages of the process of developing and implementing solutions. The influence of external and internal factors on the activities of managers of industrial enterprises is defined. It is determined that industrial enterprises in order to adapt as effectively as possible to changes in the factors of the external and internal environment, should develop programs to evolve the potential of managers, its improvement, which include the effect of a complex, long-term and costly research along with the implementation programs. The implementation of these measures should be based on the use of formal and informal management methods based on processes of constant change and improvement. It is concluded that one of the important conditions for the quality and efficiency of managerial decision-making for industrial enterprises of Ukraine is the creation of a high-quality information base and the selection of highly qualified personnel in the field of management, since the level of education and experience of a modern manager is an important factor in the development of an economic entity. Regarding the evaluation of the efficiency of decision-making and the professional activities of manager, it is concluded that the industrial enterprises of Ukraine should develop programs for the development of the potential of managers, its enhancement and improvement, which in turn should consist of a set of long-term studies and operational training plans.

**Keywords:** principles, methods, managerial decisions, evaluation, industrial enterprises, efficiency.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 12.

**Kondratenko Nataliia O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [2123kondratenko@gmail.com](mailto:2123kondratenko@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>

**Novikova Maryna M.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [novikova@kname.edu.ua](mailto:novikova@kname.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5939-0926>

**Researcher ID:** F-6772-2019

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56328613400>

**Borovyk Maryna V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [borovik.marina@gmail.com](mailto:borovik.marina@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7362-7830>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1075126>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57393384200>

**Ternova Iryna A.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** [ternova@karazin.ua](mailto:ternova@karazin.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8173-2689>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2051634>

**П**оліпшення економічної ситуації в Україні в умовах воєнного стану та бойових дій на її території сьогодні можливе лише на основі комплексного використання принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень, від якості яких залежить життєздатність вітчизняних промислових підприємств і збереження національного господарства в цілому.

Постановка проблеми. Існуюча система управління, на яку орієнтуються сучасні українські промислові підприємства, повинна базуватися на використанні раціональних принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень, що вимагає від

менеджменту суб'єктів господарювання певної кваліфікації та вдосконалення інституційних механізмів розвитку бізнесу, розробки не тільки законодавчих основ, але і механізмів їх реалізації.

Особливостям прийняття управлінських рішень у цілому та, зокрема, процесу їх розробки та оцінки, приділялося багато уваги з боку вчених-економістів. Особливої уваги заслуговують праці В. Василенка [1], А. Воронкової [2], Ю. Малярєвського [3], О. Ніпіаліді [4], Ю. Погорелова [5], І. Сіменко [6] та ін.

Водночас проведений аналіз наукової літератури показав, що проблема оцінки ефективності управлінських рішень промисловими підприємствами

України залишається недостатньо вивченою та потребує більш детального опрацювання.

Метою статті є визначення специфічних рис принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України.

**П**ромисловість є однією з найбільш значущих галузей національного господарства. Підвищення рівня розвитку промисловості України залежить від існуючого стану системоутворюючих галузей і виробництв, залучення інвестицій у промисловість та інноваційно-інвестиційної привабливості провідних підприємств промислового комплексу [7].

Саме тому вкрай важливим для промислових підприємств України вважається вирішення питань щодо підвищення ефективності та якості управлінських рішень і адекватність їх оцінки на основі оволодіння методологією науково-дослідницької роботи, яка базується на застосуванні методів наукового пізнання та емпіричного підходу, використання основних, властивих науці логічних принципів та інструментів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалектичного) та синтезу, індукції та дедукції, аналогії і т. ін., що в підсумку виступають важливим фактором розвитку промислових підприємств.

Здійснення процесу управління на промисловому підприємстві передбачає виконання основних його етапів: підбір інформації щодо управлінського об'єкта; аналіз отриманої інформації; прийняття на його основі рішення, яке за суттю в управлінському процесі є головним етапом.

Для отримання певного рівня результативності кожного етапу необхідно використання прогресивних методів та методик вирішення поставлених завдань. Але є певні суперечності, які пов'язані із отриманням багатоваріантності результатів як кінцевих, так і проміжних управлінських рішень. Тому, на думку авторів, для розробки обґрунтованого управлін-

ського рішення необхідно дуже чітко обирати методи та методики його розробки та реалізації. Виходом з цього є проведення якісного аналізу.

Ефективність і результативність управлінських рішень визначається дією безлічі факторів технічного, організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, вплив яких проявляється на різних стадіях процесу розробки та реалізації рішень (рис. 1).

Але, враховуючи сьогоденні економічні та політичні умови, у цілому можна вважати, що основними з них є:

- ✦ компетентність і досвід роботи менеджера;
- ✦ ступінь інформованості;
- ✦ рівень колегіальності в процесі розробки рішення;
- ✦ питома вага контрольованих рішень;
- ✦ ступінь особистої участі керівників і фахівців, які розробляли рішення, у його реалізації;
- ✦ мотивація виконавців;
- ✦ характер і ступінь відповідальності керівників за результати рішення.

**Н**еобхідно відзначити, що в умовах макроекономічної нестабільності диверсифікація сучасних технологій управління відбувається безсистемно. До того ж, кожен окремих фактор зовнішнього або внутрішнього середовища надає певний специфічний вплив на промислове підприємство, має свій прояв в організації його фінансово-господарської діяльності та вимагає особливих управлінських дій з боку керівництва.

Усі фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на формування ефективної управлінської праці на промислових підприємствах, можна розподілити на ті, які мають першочерговий і другорядний характер.

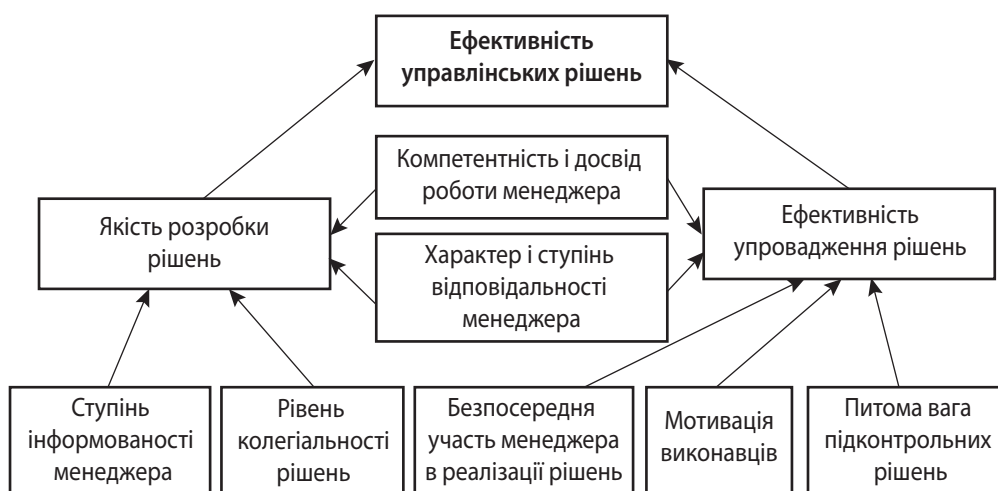


Рис. 1. Схема впливу факторів на ефективність управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.

Важливим фактом є те, що в умовах сьогодення не все залежить від якості й ефективності системи менеджменту підприємства. На нашу думку, результативність системи управління господарюючого суб'єкта залежить передусім від дій органів державної влади, політичної та соціально-економічної ситуації в країні та ухвалених на державному рівні рішень.

Загалом, управлінська праця безпосередньо не створює певних споживчих вартостей, а здійснює цілеспрямований вплив на процес виробництва та реалізації продукції, чим забезпечує необхідні умови для розвитку підприємства.

Продуктом діяльності управлінської праці є рішення, тому ефективність цієї праці може визначатися виробничими результатами. Проте слід враховувати, що, на відміну від фізичної, цілі управлінської праці, засоби їх досягнення, а також результати є менш визначеними. Управлінська праця здійснюється в широкому діапазоні умов, не має прямих вимірників, і це ускладнює оцінку її ефективності. При оцінці її якості не можна випускати з виду ту обставину, що результати цієї праці великою мірою опосередковуються її колективною діяльністю [8].

Дуже часто керівники є «заручниками» діючих умов, за яких потрібно вести бізнес, а, як наслідок, – недостатньо гідні умови праці, оплата праці працівникам і надання змоги реалізовувати свій потенціал повною мірою, відсутність будь яких «цивілізованих» умов, побудови подальшої кар'єри та зацікавленість професійних менеджерів у продовженні своєї роботи в нашій державі [9].

Результати опитування керівників промислових підприємств дозволили визначити, що найбільший вплив роблять такі чинники (в порядку убуття ступеня впливу): глобалізація економіки (19,90%); непослідовність і безсистемність економічних реформ (16,94%); рівень корупції та тінізації (13,92%); вплив монополістів (13,35%); кон'юнктура на ринках енергоресурсів і сировини (11,50%); нестабільність збуту (10,83%); стан податкової системи (4,67%); низький рівень інвестиційної привабливості (4,18%); політика кредитування (3,32%); відсутність модернізації (1,39%) (табл. 1).

При формуванні ефективної господарської діяльності промислового підприємства керівникам необхідно враховувати також ті фактори зовнішнього або внутрішнього середовища, які можуть деструктивно впливати на подальшу діяльність і розвиток підприємства.

До них безпосередньо належать:

- ✦ безсистемність державного регулювання;
- ✦ нестабільність і перманентні зміни управлінських відносин на державному, регіональному і місцевому рівнях;
- ✦ монополізація та закритість ринків;
- ✦ недостатня ефективність нових інститутів [10].

На жаль, у нашій країні державні органи влади завжди намагалися максимально підсилити фіскальні контрольні функції відносно діяльності менеджерів промислових підприємств, встановлюючи при цьому непрозорі норми та форми діяльності. У результаті «штампування» різних форм контролю за діяльністю підприємств, їх керівників та менеджменту відбува-

Таблиця 1

Вплив зовнішніх факторів на діяльність керівників

Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Корінь 10-го ступеня	Частка, %	Ранг
Низька інвестиційна привабливість	1	6	1/5	1	1/2	1/4	1/6	1/8	1/2	1/4	0,5743	4,18	8
Відсутність модернізації	1/6	1	1/8	1/7	1/2	1/8	1/9	1/8	1/6	1/7	0,1901	1,39	10
Глобалізація економіки	5	8	1	4	6	2	1	3	1/2	8	2,7305	19,90	1
Рівень податкового тиску	1	7	1/4	1	4	1/2	1/6	1/5	1/2	1/5	0,6409	4,67	7
Слабкість кредитування	2	2	1/6	1/4	1	1/3	1/2	1/4	1/6	1/3	0,4551	3,32	9
Кон'юнктура на ринках енергоресурсів та сировини	4	8	1/2	2	3	1	1	1	1/2	2	1,5784	11,50	5
Рівень корупції та тінізації	6	9	1	6	2	1	1	1/2	1/2	4	1,9105	13,92	3
Вплив монополістів	8	8	1/3	5	4	1	2	1	1/2	1	1,8324	13,35	4
Непослідовність і безсистемність економічних реформ	2	6	2	2	6	2	2	2	1	2	2,3246	16,94	2
Нестабільність збуту	4	7	1/8	5	3	1/2	4	1	1/2	1	1,44862	10,83	6
Разом											13,7227	100	

Джерело: складено за [8].

лося постійне підвищення рівня тінізації економіки, що по сьогоднішній час значно гальмує реалізацію ефективних механізмів господарювання.

Також в Україні практично відсутній консенсус політиків, представників великого бізнесу, господарників і громадян. Стратегію та концепцію ефективних дій промислових підприємств можуть пропонувати ті політичні сили, які впливають на реальні процеси в країні та в промисловості, які формують ефективну систему господарювання та правила ведення бізнесу.

**О**собливістю факторів внутрішнього середовища є їх безпосередня залежність від дій керівництва та тієї політики, яка проводиться на підприємстві у сфері управління. При цьому дуже важливим є врахування того факту, що в процесі управління різними функціональними напрямками діяльності промислового підприємства реалізація потенціалу управлінського персоналу, дії керівників відносно різних факторів внутрішнього середовища завжди повинні бути різними. З цієї метою доцільно визначитися із характером впливу факторів внутрішнього середовища промислового підприємства передусім на мобілізацію потенціалу менеджерів, що, безумовно, відіграє велику роль у процесі управління та досягненні певних економічних результатів діяльності господарюючого суб'єкта (табл. 2).

Отримані значення впливу факторів внутрішньої сфери промислового підприємства дають можливість зазначити, що на діяльність керівників суб'єктів господарювання більшою мірою впливають: фінансовий стан (24,58%); виробничий і кадровий потенціал підприємства (17,36 і 12,69% відповідно).

Потенціал самого керівника займає четверте місце (12,00%), далі йдуть мотивація співробітників (9,43%) і умови праці (7,11%). Ці шість чинників складають 83,17% від впливу внутрішніх чинників.

**Н**а промислових підприємствах з метою максимального ефективного пристосування до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища мають бути розроблені програми розвитку потенціалу менеджерів, його вдосконалення, які включають дію комплексних, довгострокових і дорогавартісних досліджень і впроваджувальних програм. Реалізація даних заходів повинна бути заснована на використанні формальних і неформальних методів управління, що базуються на процесах постійної зміни та вдосконалення. Серед основних чинників можна виділити такі:

- ✦ управлінський професіоналізм і відповідальність менеджерів, незалежно від того, чи є вони власниками, чи найнятими робітниками підприємства. Ця група включає дію чинників безперервного підвищення кваліфікації управлінського апарату всіх рівнів, здатність менеджменту цілісно та системно охопити зовнішнє середовище підприємства та забезпечити відповідну зовнішнім змінам динаміку її внутрішнього середовища;
- ✦ етична політика підприємства щодо його генеральних цілей, ефективність їх реалізації в місії, стратегії та стандартах поведінки персоналу;
- ✦ етнокультурний менталітет, який визначається корінними історично-культурними цінностями етносів країни базування підприємства.

Таблиця 2

Вплив внутрішніх факторів на діяльність керівників

Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Корінь 10-го ступеня	Частка, %	Ранг
Фінансовий стан	1	4	4	2	6	5	6	3	3	3	3,3050	24,58	1
Виробничий потенціал	1/4	1	2	4	5	5	6	4	2	2	2,3341	17,36	2
Кадровий потенціал	1/4	1/2	1	1	1	5	3	8	7	7	1,7069	12,69	3
Потенціал керівника	1/2	1/4	1	1	2	5	4	3	4	2	1,6140	12,00	4
Упровадження нових технологій	1/6	1/5	1	1/2	1	5	1	3	1/3	1/5	0,6637	4,94	8
Імідж підприємства	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1	1/5	1/9	1/9	1/9	0,2479	1,84	10
Рівень адаптації	1/6	1/6	1/3	1/4	1	5	1	4	1/2	1/2	0,6398	4,76	9
Тінізація діяльності	1/3	1/4	1/8	1/3	1/3	9	1/4	1	1/4	1/5	0,7116	5,29	7
Умови праці	1/3	1/2	1/7	1/4	3	9	2	4	1	1/2	0,9567	7,11	6
Мотивація працівників	1/3	1/2	1/7	1/2	5	9	2	5	2	1	1,2676	9,43	5
Разом											13,4473	100	

Джерело: складено за [8].

Під впливом зазначених факторів для успішного й ефективного управління бізнес-процесами, для максимальної реалізації потенціалу менеджерів керівництвом промислових підприємств одночасно мають бути поставлені певні стратегічні завдання, вирішення яких дозволить господарюючому суб'єкту стати конкурентоспроможним, інвестиційно привабливим, мати авторитетний імідж на вітчизняному та зарубіжних ринках. Вони полягають в такому:

- ✦ опанувати прийоми ринкової конкуренції;
- ✦ нарощувати розвиток синергетичного ефекту при одночасному зміцненні внутрішньої організаційної структури підприємства;
- ✦ на основі вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду провідних моделей управління створити власну конкурентоздатну модель менеджменту;
- ✦ намагатися зменшити вплив деструктивних чинників зовнішнього середовища;
- ✦ розробити та запровадити цільову управлінську технологію, яка буде спрямована на трансформацію існуючої організаційної поведінки працівників, об'єднання їх в єдиний корпоративний комплекс.

Вивчаючи історію економічної думки щодо систем існуючих систем управління організацією, можна стверджувати, що ефективність діяльності господарюючого суб'єкта більшою мірою визначається величиною наявного інтелектуального потенціалу та меншою – виробничими потенційними можливостями промислового підприємства. Тому тільки за умови створення сприятливих умов для управлінської діяльності та гарантії отримання високих доходів, що відповідають вартості людського та інтелектуального капіталу, можна стимулювати інтенсивну й ефективну працю менеджера.

Для ефективної реалізації управлінських функцій сучасний менеджер повинен знати основи ринкової економіки, тенденції розвитку галузевого ринку, основи управління, бізнес-планування та підприємництва, маркетингу та господарського права, управ-

лінський, фінансовий і податковий облік, основи організації виробництва та фінансів.

Сучасний менеджер має знати в теорії та вміти обґрунтовувати на практиці ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства, виявляти тенденції змін показників економічної діяльності, розробляти та реалізовувати альтернативні варіанти пропонуваніх управлінських рішень, розробляти бізнес-плани та забезпечувати їх реалізацію, аналізувати фінансово-господарську діяльність, вміти зберігати комерційну таємницю, стимулювати діяльність співробітників з урахуванням їх мотивації та матеріального і морального заохочення.

За останні десятиліття пріоритетні вимоги до менеджерів істотно трансформувалися (табл. 3).

Найважливішими стає адаптивність до нових умов господарювання та ведення бізнесу, інноваційність діяльності, вміння мотивувати, соціальне партнерство та соціальна відповідальність. До того ж, сьогодні, в умовах бойових дій та фінансової кризи, – психологічна стійкість. Менеджер повинен сьогодні, як ніколи, вміти пристосовуватися до змін у політичних, соціальних, економічних процесах і реалізовувати свій потенціал у тих умовах, у яких він знаходиться.

Загальний індекс ефективності управлінської праці ( $E$ ) розраховується за формулою:

$$E = P + (1 - K), \quad (1)$$

де  $P$  – середній індекс результативності управлінської праці;  $K$  – середній індекс економічності управлінської праці.

На жаль, сучасні менеджери не завжди відповідають сучасним вимогам господарювання для успішної діяльності організації. Це говорить їх про недостатню мотивованість щодо навчання та перенавчання, недостатній рівень освіти та недостатню працездатність, відсутність прагнення щодо розвитку власної кар'єри та невміння реалізовувати свій потенціал.

Необхідно відзначити, що в умовах сьогодення найважливішим джерелом конкурентних переваг промислового підприємства є якісно нова роль твор-

Таблиця 3

Динаміка пріоритетних вимог до менеджера

1990 р.	2000 р.	2010 р.	2020 р.
Особисті досягнення Особисті зв'язки Уміння адмініструвати Здібність до аналізу Ефективність Бачення перспектив Лояльність до влади	Заповзятливість Комплектність Лідерство Ефективність керівництва Пристосовність Здібність до аналізу Сприйнятливність Бачення перспектив Комунікабельність	Лідерство Ефективність керівництва Бачення перспектив Сприйнятливність Гнучкий стиль Здібність до аналізу	Адаптивність Комерційний розрахунок Інноваційність Уміння ризикувати Мотивованість у менеджменті Соціальне партнерство Соціальна відповідальність

Джерело: складено за [8].

чого працівника, здатного до управлінських інновацій, творця нових інформаційних продуктів, що безпосередньо підвищить якість та ефективність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, продуктом діяльності управлінської праці є рішення, тому управлінських працівників доцільно віднести до найбільш активної частини трудового колективу, що бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва та через інших працівників. Тому ефективність цієї праці може визначатися виробничими результатами.

### ВИСНОВКИ

Узагальнюючи все вищенаведене, можна зробити висновок, що однією з важливих умов якості й ефективності прийняття управлінських рішень для промислових підприємств України є створення високоякісної інформаційної бази та підбір висококваліфікованих кадрів у сфері управління, оскільки рівень освіти та досвід сучасного менеджера є вагомим чинником розвитку господарюючого суб'єкта. Щодо оцінки ефективності прийняття рішень та управлінської діяльності менеджера, зроблено висновок, що на промислових підприємствах України мають бути розроблені програми розвитку потенціалу управлінців, його нарощування та вдосконалення, які складаються з комплексу довгострокових досліджень та оперативних планів навчання.

Перспективою подальших досліджень має бути побудова економіко-математичної моделі оцінки ефективності управлінських рішень промисловими підприємствами. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: монографія. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
2. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
3. Малярєвський Ю. Д., Фартушняк О. В., Цибулько Д. І. Організаційно-економічне забезпечення технічного переозброєння промислових підприємств : монографія. Харків : ФОП Александрова К. М., 2016. 256 с.
4. Ніп'яліди О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2001. № 7. С. 176–179.
5. Погорєлов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 2. С. 79–85. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_2/079-085.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/079-085.pdf)
6. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 349 с.

7. Чайка Г. Л. Праця менеджера в системі управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 469 с.
8. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.
9. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
10. Саймон Г. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / пер. з англ. Київ : АтрЕК, 2006. 392 с.
11. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Психологія управління : учебное пособие. Харьков : Титул, 2007. 532 с.
12. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.

### REFERENCES

- Bakumenko, V. D. *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii metodolohii, praktyky* [Formation of State Management Decisions: Problems of Theory, Methodology, Practice]. Kyiv: Vyd-vo UADU, 2000.
- Bandurka, A. M., Bocharova, S. P., and Zemlyanskaya, Ye. V. *Psikhologiya upravleniya* [Psychology of Management]. Kharkiv: Titul, 2007.
- Chaika, H. L. *Pratsia menedzhera v systemi upravlinnia* [Manager's Work in the Management System]. Kyiv: Znannia, 2011.
- Maliarevskiy, Yu. D., Fartushniak, O. V., and Tsybulko, D. I. *Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia tekhnichnoho pereozbroiennia promyslovykh pidpriemstv* [Organizational and Economic Support for Technical Rearmament of Industrial Enterprises]. Kharkiv: FOP Aleksandrova K. M., 2016.
- Nipialidi, O. "Pryiniattia upravlinskykh rishen, analitychnyi i informatsiyni aspekt" [Management Decision-making, Analytical and Information Aspect]. *Naukovi zapysky. Seriya «Ekonomika»*, no. 7 (2001): 176-179.
- Novikova, M. M. et al. *Teoretychni osnovy zabezpechennia yakosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh yevropeiskoi intehratsii* [Theoretical Foundations of Ensuring the Quality of Managerial Decision-making in the Conditions of European Integration]. Kharkiv: Drukarnia Madryd, 2020.
- Pohorielov, Yu. S. "Vybir sposobiv rozvytku pidpriemstva" [Choice of Methods of Enterprise Development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4, vol. 2 (2010): 79-85. [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_2/079-085.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/079-085.pdf)
- Saimon, H. *Administratyvna povedinka: doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administratyvni funktsii* [Administrative Behavior: The Study of Decision-making Processes in Organizations Performing Administrative Functions]. Kyiv: AtrEK, 2006.
- Simenko, I. V. *Yakist system upravlinnia pidpriemstvamy: metodolohiia, orhanizatsiia, praktyka* [Quality of Enterprise Management Systems: Methodology, Organization, Practice]. Donetsk: DonNUET, 2009.

Vasilenko, V. A. *Menedzhment ustoychivogo razvitiya pred-priyatiya* [Enterprise Sustainable Development Management]. Kyiv: Tsentр uchebnoy literatury, 2005.  
Voronkova, A. E. et al. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporations: Management and Culture]. Drohobych: Vymir, 2006.

Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., and Otenko, V. I. *Uprav-linski rishennia u zabezpechni konkurentospromozh-nosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt* [Management Decisions in Ensuring the Competitiveness of the Enterprise: Organizational Aspect]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2008.

УДК 005.511  
JEL: O20; O22; P41  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-217-228>

## НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

©2022 КІРІК Т. М., ХАУСТОВА В. Є., РЕШЕТНЯК О. І., ІВАНОВА О. А.

УДК 005.511  
JEL: O20; O22; P41

### Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів

Дослідження напрямів поліпшення якості бізнес-планів є дуже важливим, оскільки практика бізнес-планування висвітлює недоліки процесів планування та якості вітчизняних бізнес-планів. Дослідження недоліків, які знижують якість бізнес-планів, має теоретичне та практичне значення для підвищення якості бізнес-планування в цілому як процесу, та бізнес-плану як його результату. Від цього залежить підвищення рівня ведення бізнесу в Україні, його ефективності. Тому проблема забезпечення якості бізнес-планів відіграє важливу роль для внутрішніх процесів бізнесу та для інвестиційного спілкування з метою пошуку зовнішніх інвестицій для розвитку. Метою статті є визначення перспективних напрямків поліпшення якості бізнес-планів та вимог щодо практики в цій сфері. У роботі пропонується загальний підхід до визначення перспективних напрямків на основі дослідження основних дефініцій, важливих для визначення категорії «якість бізнес-плану», виявлення факторів формування якості бізнес-планів, розкриття сутності та особливості методологічних засад формування якості бізнес-плану. Методичною базою статті є: огляд літератури, аналіз та оцінка практичних недоліків бізнес-планів з точки зору дотримання технології розробки й обґрунтування, що забезпечує якість документа. Визначено основні напрями поліпшення якості бізнес-планів, зокрема: дотримання технології розробки й обґрунтування; вдосконалення методичних рекомендацій на основі вивчення проблем практичного бізнес-планування; підготовка фахівців, які володіють методикою розробки бізнес-плану інвестиційного проекту, обґрунтування управлінських рішень; розвиток планування на підприємствах.

**Ключові слова:** економіка підприємства, бізнес-планування, бізнес-план для пошуку інвестицій, якість бізнес-плану, технологія розробки й обґрунтування бізнес-планів, напрями поліпшення якості бізнес-планів.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 28.**

**Кірік Тамара Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та права, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)  
**E-mail:** [kirik.tamara@gmail.com](mailto:kirik.tamara@gmail.com)

**Хаустова Вікторія Євгенівна** – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)  
**E-mail:** [v.khaust@gmail.com](mailto:v.khaust@gmail.com)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>  
**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57216123094>

**Решетняк Олена Іванівна** – доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)  
**E-mail:** [reshetele@ukr.net](mailto:reshetele@ukr.net)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>  
**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57221964559>

**Іванова Ольга Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, проректор з наукової роботи, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)  
**E-mail:** [olgaiva.nua@gmail.com](mailto:olgaiva.nua@gmail.com)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6181-2067>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/133976>  
**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57209794110>

UDC 005.511  
JEL: O20; O22; P41

### Kirik T. M., Khaustova V. Ye., Reshetnyak O. I., Ivanova O. A. The Directions to Improve the Quality of Business Plans

Studying the directions to improve the quality of business plans appears very significant, since the practice of business planning highlights the shortcomings of planning processes and the quality of domestic business plans themselves. A study of shortcomings that cause negative influence on the quality of business plans is of theoretical and practical value for improving the quality of business planning in general as a process, and of business plan as its result. It depends on increasing the level of doing business in Ukraine, its efficiency. Therefore, the issue of ensuring the quality of business plans plays an important role for internal business processes and for investment communication in order to find external investments for further development. The purpose of the article is to identify