

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*Дрокіна Ніна Іванівна*

УДК 658:005.57:621

**МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ  
В КОМУНІКАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

**Київ - 2015**

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Інституті економіки промисловості Національної академії наук України (м. Київ).

**Науковий керівник** – доктор економічних наук, професор  
**Туріянська Марія Михайлівна,**  
ПВНЗ «Донецький інститут туристичного бізнесу»  
(м. Полтава), завідувач кафедри менеджменту  
та економіки.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Рогоза Микола Єгорович,**  
Полтавський університет економіки і торгівлі  
Укоопспілки України, перший проректор  
університету;

доктор економічних наук, професор  
**Полуянов Володимир Петрович,**  
Автомобільно-дорожній інститут Вищого  
навчального закладу «Донецький національний  
технічний університет» МОН України (м. Горлівка),  
завідувач кафедри економіки і фінансів.

Захист відбудеться *«17» березня 2015 р. о 14 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.151.01 Інституту економіки промисловості НАН України за адресою: 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту економіки промисловості НАН України за адресою: 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26.

Автореферат розісланий *«\_\_\_\_\_» лютого 2015 р.*

**Вчений секретар**  
спеціалізованої вченої ради



**Л.М. Кузьменко**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Всі управлінські дії на підприємстві супроводжуються обміном інформації, що забезпечує формування і реалізацію функцій і методів управління, прийняття управлінських рішень, вибір і використання стилів і моделей управління. Прийняття ефективних управлінських рішень є основою успішної діяльності промислових підприємств, зокрема підприємств машинобудування, що пов'язано з їх складною і багаторівневою структурою управління. Порухення або розрив інформаційних зв'язків як усередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем є загрозою його функціонування. Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства і якість управлінської праці керівника залежать, перш за все, від ефективності функціонування комунікаційної системи.

Вагомий науковий внесок у дослідження проблем прийняття управлінських рішень зробили такі вітчизняні і зарубіжні учені: О.І.Амоша, Я.Г. Берсуцький, І.П. Булеєв, В.М. Геєць, Г. Драммонд, Д. Канеман, О.І. Ларічев, М.М. Лепа, Р.М. Лепа, Ю.Г. Лисенко, М.Х. Мескон, О. Моргенштерн, Дж.фон Нейман, В.П. Полуянов, Б.М. Рапопорт, В.Б. Ременніков, М.Є. Рогоза, Р. Саймон, Е.А. Смирнов, А.Тверські, Р.А. Фатхутдінов, М.Г. Чумаченко, М. Еддоус. Питання організації інформаційного обміну на підприємствах розглядаються в роботах таких вітчизняних та зарубіжних учених: С.В. Борисньов, Д. Берло, Г. Гербнер, К. Девіс, К. Доус, Т. Орлова, Г. Осовська, Д. Петтіт, Д. Пітерс, Г. Почепцов, Г. Соллендбергер, М. Туріянська, У. Уівер, М. Хазен, К. Шеннон.

Аналіз наукових публікацій і практичної діяльності промислових підприємств довів, що не отримало відображення застосування комплексного підходу до організації розробки наукових положень з прийняття рішень в комунікаційній системі з урахуванням особливостей її впливу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Відсутність єдиного наукового підходу до прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства, об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних підходів до управління комунікаціями машинобудівних підприємств, дослідження їх ролі в досягненні ефективної діяльності підприємства визначили тему дисертаційної роботи, її мету і завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Донецького інституту туристичного бізнесу за темою «Теоретико-методологічні підходи до прийняття ефективних управлінських рішень на підприємствах сфери туризму» (номер держреєстрації 0111U004462, 2007-2012 рр.), у якій проаналізовано процес прийняття ефективних управлінських рішень і розроблено механізм реалізації системи підтримки і прийняття управлінських рішень на підприємствах; Луганського національного аграрного університету за темою «Формування організаційно-економічного механізму управління і контролю діяльності соціально-економічних систем у нових економічних умовах» (номер держреєстрації 0112U001718, 2011-2013 рр.), у якій надано оцінку прийняття управлінських

рішень в комунікаційній системі підприємств та розроблено методичний підхід до оцінки рівня ефективності управління комунікаційною системою підприємства, а також в Інституті економіки промисловості НАН України за темою «Управління розвитком промисловості в умовах системних дисбалансів» (номер держреєстрації 0110U000380, 2010-2013 рр.), у якій розроблено науково-методичні підходи до управління розвитком виробництва на промислових підприємствах.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних основ і науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства.

Для досягнення мети поставлено та вирішено такі завдання:

виконано аналіз динаміки розвитку промислових підприємств та визначено можливі причини проблем при прийнятті управлінських рішень;

поглиблено понятійно-категоріальний апарат прийняття управлінських рішень та організації комунікаційної системи на промислових підприємствах;

розроблено концепцію прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства;

удосконалено механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування;

розроблено науково-методичний підхід до оптимізації каналів зв'язку комунікаційної системи промислового підприємства;

запропоновано науково-методичний підхід до мінімізації суб'єктивних проявів у комунікаційній системі промислового підприємства;

розроблено рекомендації щодо організаційного забезпечення механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства;

надано рекомендації щодо інформаційно-технічного забезпечення реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства;

визначено економічну ефективність реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси прийняття управлінських рішень в організаційній системі промислового підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні основи та науково-практичні підходи до формування механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи стали сукупність принципів, прийомів наукового дослідження, загальнонаукових методів, використання яких обумовлене поставленою метою і завданнями дослідження. В основу методології дослідження покладено фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: *системного аналізу та синте-*

зу, *структурно-функціонального підходу, індукції та дедукції* – для дослідження теоретичних підходів до визначення сутності управлінських рішень і комунікацій, системи комунікацій та її окремих елементів; *анкетне опитування* – для виявлення проблем у процесі прийняття управлінських рішень; *економіко-статистичного аналізу, групування, зведення, табличні* – для оцінювання і аналізу конкретних результатів досліджень; *функціонально-вартісного аналізу* – для виявлення дублюючих функцій у комунікаційній системі підприємства; *економіко-математичного моделювання* – для мінімізації суб'єктивних проявів при прийнятті управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства; *графічні* – для наочного подання отриманих результатів, а саме моделей прийняття рішень на основі функції цінності та корисності.

Інформаційною базою дослідження є нормативні матеріали законодавчої і виконавчої влади України; дані Державної служби статистики України; інформація про діяльність промислових підприємств України і Донецької області; періодичні наукові видання, результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у подальшому розвитку концептуальних положень і науково-практичних рекомендацій щодо формування механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислових підприємств.

До найбільш важливих результатів, які містять наукову новизну, належать такі:

*удосконалено:*

науково-методичний підхід до організації комунікаційної системи підприємства, в основу якого покладено модель ухвалення управлінських рішень при раціональному виборі, заснованому на функції корисності, відмінністю якого від загальновідомих є використання ситуативного підходу, що дозволяє реалізувати функції контролю за розробкою і реалізацією управлінських рішень, підвищити обґрунтованість і оперативність ухвалення управлінських рішень, стандартизувати посадові інструкції суб'єктів ухвалення рішень;

науково-методичний підхід до мінімізації суб'єктивних проявів у процесі передачі та сприйняття інформації особою, яка приймає рішення (ОПР), в основу якого покладено модель ухвалення управлінських рішень при раціональному виборі, заснованому на функції цінності, основною відмінністю якого від загальновідомих є впровадження модуля фільтрації суб'єктивності на основі підходу рефлексії, що дозволяє понизити вплив суб'єктивних чинників на вибір ОПР і виконання управлінського рішення;

пропозиції щодо оптимізації каналів зв'язку комунікаційної системи промислового підприємства, основною відмінністю якого від загальновідомих є впровадження функціонально-вартісного управління (ФВУ), що дозволяє виявити та ліквідувати дублюючі канали зв'язку в комунікаційній системі підприємства та більш оперативно приймати управлінські рішення;

*дістали подальшого розвитку:*

концепція прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі на основі функціонально-вартісного управління, функцій цінності та корисності, що дозволить виявити, оцінити і мінімізувати суб'єктивні прояви у процесі пе-

редачі та сприйняття інформації, а також оптимізувати канали зв'язку в комунікаційній системі підприємств машинобудування;

трактування поняття «комунікаційна система», яку визначено як сукупність інформаційних потоків між структурними елементами, а також структур цих потоків і регламентів їх передачі всередині підприємства. На відміну від існуючих підходів виділено такі складові комунікаційної системи підприємства, як мотиви та прояви у процесі передачі інформації, що дозволяє виявити суб'єктивні прояви при прийнятті управлінських рішень.

**Практичне значення одержаних результатів.** Найбільш значущими результатами дослідження, які мають практичне значення, є розробка механізму прийняття рішень в управлінні комунікаційною системою підприємств машинобудування, методика оцінки суб'єктивних проявів у процесі передачі та сприйняття інформації і прийняття рішень щодо розвитку комунікаційної системи підприємства машинобудування на основі функціонально-вартісного аналізу, які впроваджені в діяльність машинобудівних підприємств України, а саме: ПАТ „Новокраматорський машинобудівний завод” (акт упровадження № 38/375 від 20.09.2010 р.), ПАТ „Дружковський машинобудівний завод” (акт упровадження № 22/133 від 14.10.2010 р.), ПАТ „Крюковський машинобудівний завод” (акт упровадження №54/277 від 22.10.2010 р.).

Основні положення дисертаційної роботи використано в навчальному процесі Донецького інституту туристичного бізнесу (довідка № 823 від 10.04.2013 р.) при викладанні дисциплін «Менеджмент організацій», «Управління інноваціями», «Менеджмент»; Донецького інституту Міжрегіональної академії управління персоналом (акт № 59 від 21.05.2012 р.) – «Менеджмент організацій», «Теорія організацій».

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація робота є самостійною науковою роботою, у якій викладено авторський підхід до вирішення актуальної наукової задачі щодо вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства. Внесок автора в колективно опубліковані роботи конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи доповідалися і отримали підтримку на 13 науково-практичних конференціях: ІХ Міжвузівська науково-практична конференція студентів та молодих учених «Перспективные направления развития и совершенствования туристических продуктов и повышение качества предоставляемых услуг» (м. Донецьк, 16-17 квітня 2007 р.); Х Міжнародна науково-практична конференція „Проблемы и перспективы развития отечественного внутреннего и въездного туризма: природная и материально-техническая база, экономическая и социальная эффективность” (м. Донецьк, 6-7 травня 2008 р.); ІІІ Міжнародна науково-практична конференція „Эффективность бизнеса в условиях трансформационной экономики” (м. Сімферополь – Судак, 4-6 червня 2010 р.); VІІІ Міжнародна науково-практична конференція „Стан і перспективи інформаційно-інноваційного розвитку ринку туристичних послуг” (м. Святогірськ, 24-26 вересня 2010 р.); ІІ Всеукраїнська міжвузівська науково-практична конференція

„Управління економічним потенціалом підприємства” (м. Харків, 15 жовтня 2010 р.); Міжнародна науково-практична конференція „Сучасні тенденції економічної теорії і практики: світовий досвід та вітчизняні реалії” (м. Херсон, 18-19 листопада 2010 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Management 2010. Knowledge and management in times of crisis and ensuing development» (м. Прешов (Словаччина), 21-22 листопада 2010 р.); Міжнародна науково-практична конференція „Євроінтеграційний вибір України і проблеми макроекономіки” (м. Одеса, 21-22 травня 2011 р.); III Міжнародна науково-практична конференція „Економіка, менеджмент, маркетинг и логистика: теория, практика и перспективы” (м. Львів, 29-30 квітня 2011 р.); Міжнародна інтернет-конференція «Інформаційні системи та технології управління» (м. Донецьк, 25 жовтня 2011 р.); Міжнародна науково-практична конференція викладачів, аспірантів і студентів „Соціально-економічні та правові аспекти посткризового розвитку” (м. Донецьк, 21 квітня 2012 р.); III Всеукраїнська науково-практична конференція „Рефлексивные процессы и управление в экономике” (м. Севастополь, 26-29 вересня 2012 р.); XIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційний потенціал української науки XXI сторіччя» (м. Запоріжжя, 31 жовтня – 09 листопада 2012 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дослідження опубліковано в 24 наукових працях: 2 колективні монографії, 9 статей у наукових фахових виданнях, 13 тез матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 6,47 др. арк., з них особисто автору належить 6,32 др. арк.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел (348 найменувань на 32 сторінках). Вона містить 6 додатків (на 9 сторінках), 21 таблицю (на 33 сторінках) і 28 рисунків (на 27 сторінках). Повний обсяг роботи становить 189 сторінок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У дисертаційній роботі розроблено теоретичні основи і науково-практичні рекомендації щодо концептуальних положень прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства, які втілюють ідею концепції формування механізму прийняття управлінських рішень на основі функціонально-вартісного управління, функцій цінності та корисності, що дозволить виявити, оцінити і мінімізувати суб’єктивні прояви у процесі передачі та сприйняття інформації, а також оптимізувати канали зв’язку в комунікаційній системі підприємств машинобудування.

У першому розділі «**Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства**» виконано аналіз динаміки розвитку промислових підприємств та визначено можливі причини проблем при прийнятті управлінських рішень. Проведено аналіз організації комунікаційної системи та прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат визначення системи комунікацій. Розроблено концепцію прийняття

управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування.

Аналіз динаміки розвитку підприємств машинобудування показав, що машинобудування посідає важливе місце в економіці не тільки Донецького регіону, але і держави в цілому, забезпечивши в 2012 році шосту частину загального обсягу реалізованої машинобудівної продукції України. Незважаючи на падіння індексу промислової продукції у 2012 році (від 115,9 до 96,7%), машинобудівний комплекс України залишився традиційним лідером зростання у промисловому комплексі. Частка машинобудування в річному обсязі всієї реалізованої промислової продукції в 2012 році склала 10,2%, що на 0,2% більше порівняно з 2011 роком. У 2013 році цей показник дорівнював 10,8%. Найбільше зростання індексу промислового виробництва за 2012 рік спостерігалось в Донецькій області (22%). У машинобудівному комплексі Донецької області обсяг виробництва продукції в 2012 році збільшився на 1,3% порівняно з 2011 роком при загальному зниженні обсягу реалізації всієї промислової продукції на 9,4%. Однак у 2013 році спостерігалось падіння обсягу виробництва машинобудівної продукції на 20,9%. Крім того, капітальні інвестиції у машинобудування області у 2013 році зменшилися на 40%, що негативно вплинуло на фінансовий результат роботи машинобудівних підприємств області. Так, частка збиткових підприємств машинобудування Донецької області в 2013 році збільшилася до 47% (рис. 1).

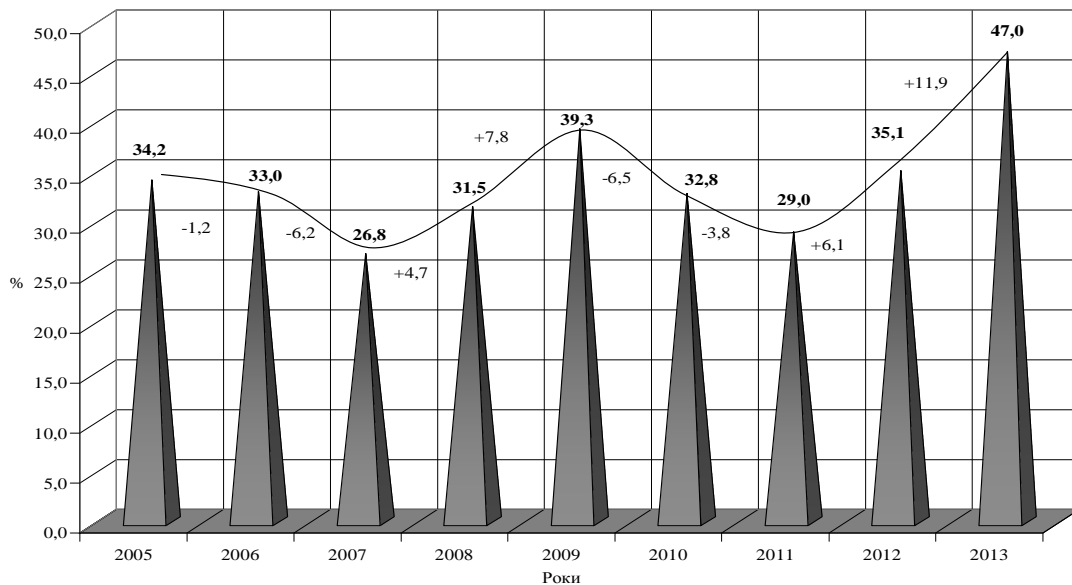


Рис. 1. Динаміка питомої ваги збиткових підприємств машинобудування Донецької області

Для визначення основних проблем у процесі прийняття управлінських рішень на підприємствах машинобудування Донецької області обрано 12 підприємств машинобудівної галузі. За основними показниками діяльності обраних підприємств машинобудування проведено аналіз та визначено можливі причини проблем у комунікаційній системі цих підприємств у процесах прийняття управлінських рішень. Так, брак, втрати від невиконання зобов'язань, договорів, помилки у плануванні, збої у поставках свідчать про наявність недоліків у роботі саме комунікаційної системи.



З метою виявлення і обґрунтування причин виникнення проблем у підготовці, ухваленні і реалізації управлінських рішень на підприємствах машинобудування Донецької області було проведено опитування суб'єктів вищих рівнів управління на семи великих підприємствах машинобудування, яке показало, що на всіх підприємствах при ухваленні рішень найчастіше управлінці стикаються з великим потоком інформації, який ускладнює ухвалення рішення, невчасністю і невірогідністю отриманої інформації. Більше 30 % респондентів вказали, що негативний вплив на ухвалення рішень надає недосконалість документообігу, що уповільнює контроль зворотного зв'язку. Таким чином, недосконалий комунікаційний процес є головною перешкодою у підготовці, ухваленні та реалізації управлінських рішень, що призводить до порушення передачі й сприйняття інформації співробітниками і виникнення комунікаційних бар'єрів.

Прийняття управлінських рішень відбувається в комунікаційній системі підприємства, яка розглядається як сукупність інформаційних потоків між структурними елементами, а також структур цих потоків і регламентів їх передачі всередині підприємства. Проведений аналіз дозволив систематизувати проблеми, що виникають в комунікаційній системі промислового підприємства і пов'язані з інформаційними потоками, які стосуються структурних елементів комунікаційної системи (суб'єктів комунікаційного процесу), а також складових каналів та регламентів передачі інформаційних потоків.

У дисертаційній роботі розглянуто міжрівневу інформаційну управлінську взаємодію, представлену ОПР та виконавцем, інформаційними потоками між ними, а також посадовими інструкціями, об'єктивними і суб'єктивними особливостями суб'єктів. Розглянуто, чим керується на підприємстві ОПР, коли формується управлінська інструкція для виконавця, а саме регламентуючий документ, стратегічний напрям розвитку підприємства, ступінь інформованості про систему, компетентність ОПР, його креативність. Ці складові дозволяють побудувати модель ухвалення рішення ОПР, поведінка якої описується неокласичною економічною школою, де раціональність у поведінці економічного суб'єкта визначається бажанням максимізації корисності та вигод при мінімізації витрат.

Аналіз поведінкової економічної теорії та концепції обмеженої раціональності дозволяє виявити, що в умовах безлічі альтернатив особа продовжує пошук до першого прийнятного результату. При цьому вибір необов'язково повинен бути оптимальним, а може задовольняти деякому суб'єктивному рівню вимог кожного конкретного індивідуума. Стосовно поведінки ОПР у процесі вироблення управлінського рішення, чим важливіше рішення, тим індивід довше накопичуватиме інформацію і ретельніше відбиратиме оптимальні варіанти. При цьому зазвичай ОПР вважає за краще використовувати моделі рішення, котрі стосовно даної ситуації вже використовувалися нею, і таке дало позитивні результати. Недоліком підходу поведінкової економічної теорії є абстрактність, що не дозволяє застосовувати даний підхід до широкого кола проблем.

Аналіз методологічних підходів до оцінки поведінки суб'єктів у рамках обмеженої раціональності мислення показав, що описані концепції можуть застосовуватися до різних видів економічної поведінки. Відзначено, що для моделювання процесу ухвалення управлінських рішень на промисловому підприємстві найбільший інтерес представляє концепція обмеженої раціональності. Розглянуто дві моделі раціональної поведінки ОПР. У першій моделі визначено допущення про те, що раціональність ОПР має об'єктивне коріння, тобто вона описується функцією корисності фон Неймана-Моргенштерна. При цьому ОПР

схильна ухвалювати такі рішення, які були б спрямовані на максимізацію ефективності функціонування підприємства, виконання планів виробництва, досягнення конкурентних переваг підприємства.

Друга модель раціонального вибору має об'єктивно-суб'єктивні характеристики і показує, що ОПР у процесі вибору керується прагненням не стільки до підвищення ефективності функціонування підприємства, скільки до максимізації власних вигод і мінімізації власних витрат, створення комфортних умов існування. Останнє положення стало обґрунтуванням застосування в дисертаційній роботі положень теорії перспектив, запропонованої Д. Канеманом і А. Тверські, в основу якої був покладений принцип ірраціональності у поведінці ОПР. Функція цінності описує схильність ОПР до ухвалення таких управлінських рішень, які не стільки спрямовані на максимізацію ефективності їх реалізації для потреб підприємства, скільки на забезпечення стабільного, збалансованого функціонування у системі самої ОПР.

Для організації комунікаційної системи на підприємстві, яка б забезпечувала функції контролю розробки і виконання управлінських рішень, моніторингу виконання планів підприємства, в роботі пропонується реорганізація інформаційних потоків і посадових інструкцій, що заснована на розподілі функцій між учасниками процесу ухвалення управлінських рішень. Так, аналітичні служби мають забезпечувати ОПР необхідним і ненадмірним обсягом актуальної і верифікованої інформації для ухвалення аргументованого рішення. Організація комунікаційної системи підприємства на основі реалізації ситуативного підходу до підготовки управлінських рішень дозволить забезпечувати функції контролю якості управлінських рішень і мінімізувати час на їх підготовку. ОПР при цьому повною мірою реалізує потенціал вироблення аргументованого і адекватного управлінського рішення.

До функцій аналітичних служб, згідно запропонованої в роботі концепції, включається блок контролю, моніторингу і аналізу виконання управлінських рішень, що забезпечує об'єктивність здійснення вказаних управлінських функцій. Відділ стандартизації має з появою необхідності доповнювати посадові інструкції виконавців рішень, а також джерел інформації для підготовки управлінських рішень.

Запропонована концепція прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування (рис. 2), заснована на п'яти принципах, є теоретико-методичною базою для прийняття раціональних управлінських рішень з урахуванням особливостей комунікаційної системи підприємства машинобудування. Її дотримання сприятиме підвищенню рівня й ефективності функціонування комунікаційної системи підприємства машинобудування і досягненню ним конкурентних переваг.

У другому розділі **«Методи й моделі прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування»** удосконалено механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємств машинобудування, розроблено пропозиції щодо оптимізації каналів зв'язку комунікаційної системи промислового підприємства та мінімізації суб'єктивних проявів у комунікаційній системі промислового підприємства.

Систематизація методичних підходів до визначення і побудови механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства дозволила представити його у вигляді комплексу взаємозалежних моделей, схему якого наведено на рис. 3. Блок оптимізації каналів зв'язку в ко-

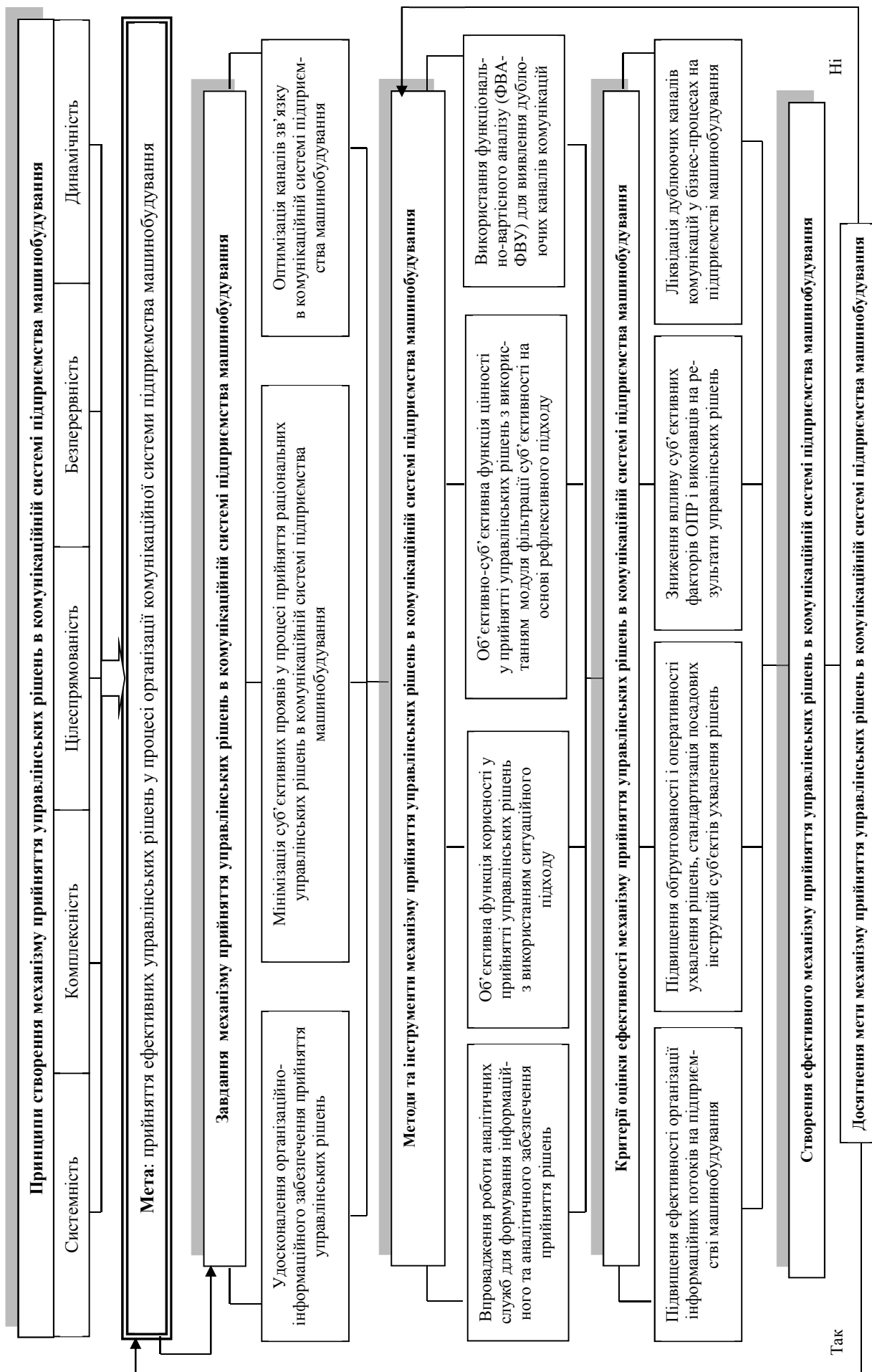


Рис. 2. Концепція прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування

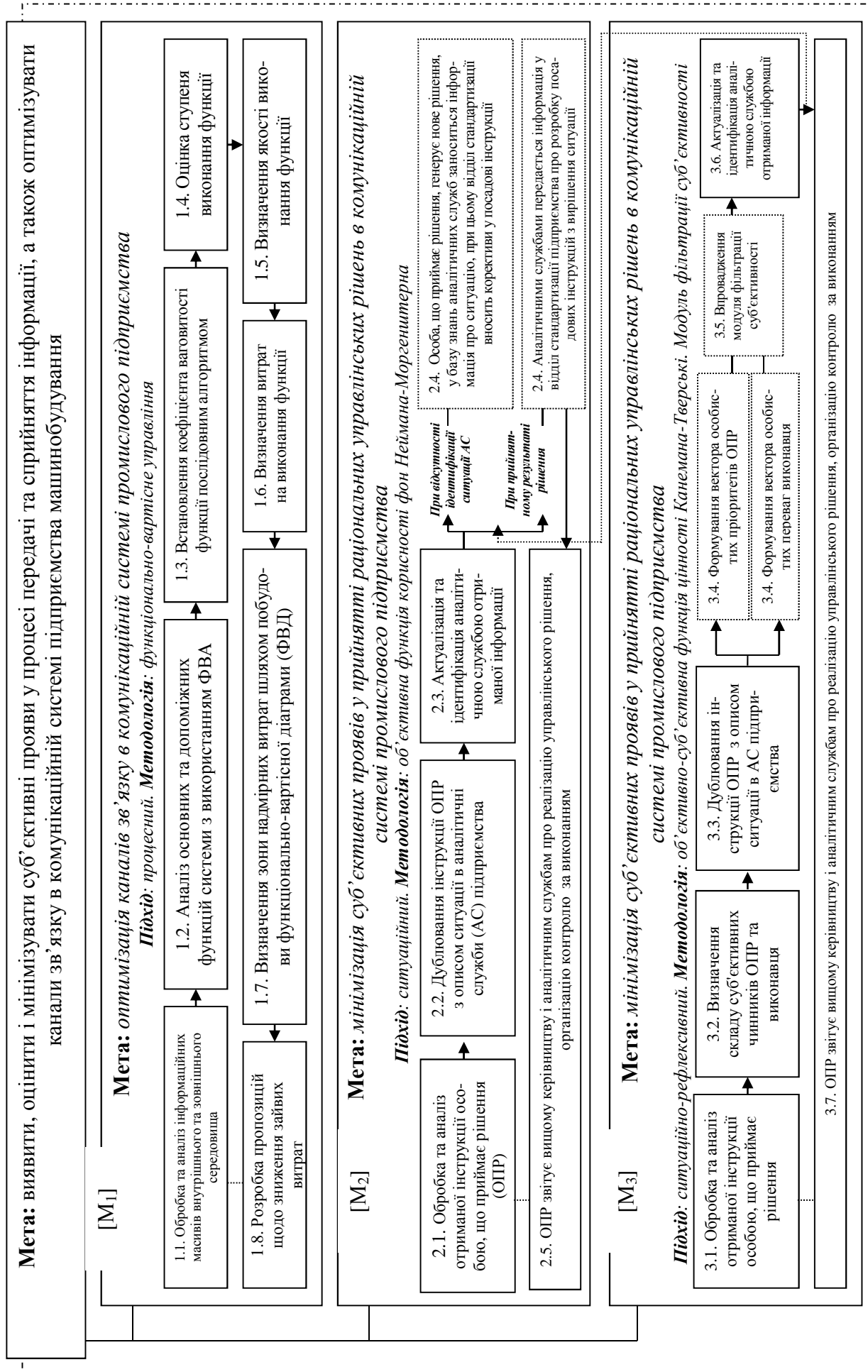


Рис. 3. Механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування

мунікаційній системі промислового підприємства на основі застосування функціонально-вартісного аналізу ( $[M_1]$ ), мінімізації суб'єктивних проявів у прийнятті управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства на основі функції корисності ( $[M_2]$ ) і блок мінімізації суб'єктивних проявів у прийнятті управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства на основі функції цінності ( $[M_3]$ ) утворюють процес прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі на підприємстві машинобудування.

Для виявлення дублюючих каналів зв'язку в комунікаційній системі підприємства та більш оперативного прийняття управлінських рішень розроблено пропозиції щодо організації комунікаційної системи підприємства за допомогою впровадження функціонально-вартісного аналізу. Обґрунтовано доцільність використання ФВА на ПАТ «НКМЗ» для виявлення дублюючих каналів комунікацій на прикладі процесу «запитальний лист – контракт – замовлення – виготовлення (облік товарної продукції) – відвантаження продукції споживачеві». Побудова функціонально-вартісної діаграми, заснованої на застосуванні інструменту IDEF0 – DFD (Data Flow Diagrams), використовуючи програму BPWin 4.1.4, дає наочне уявлення про зайві витрати на певні функції (нижня частина діаграми), що мають низькі значення вагомості, але високий рівень витрат. Саме від цих дублюючих і непотрібних функцій можна відмовитися, що дозволить оптимізувати канали зв'язку на підприємстві.

Комунікаційна система підприємства має бути націлена не стільки на обслуговування інформаційного трафіку, скільки на забезпечення інформаційних потреб суб'єктів управління, тому організація цієї системи на підприємстві повинна бути науково обґрунтована. Для цього запропоновано модель ухвалення управлінських рішень на підприємстві, в основу якої покладено принципи раціональності у процесі вибору функції фон Неймана-Моргенштерна (рис. 4), при якій суб'єкт управління (суб'єкт А) схильний ухвалювати такі рішення, які були б спрямовані на максимізацію ефективності функціонування підприємства, виконання планів виробництва, досягнення конкурентних переваг підприємства.

У процесі підготовки і ухвалення управлінських рішень на підприємствах слід використовувати таку комунікаційну систему, яка б забезпечувала реалізацію ситуативного підходу до вироблення управлінських рішень, а також адекватне інформаційне забезпечення процесу ухвалення таких рішень аналітичними службами підприємства.

Проаналізовано теоретичні можливості використання теорії обмеженої раціональності Г. Саймона і положень теорії перспектив Д. Канемана і А. Тверські в розробці моделі ухвалення рішень. Розроблено і запропоновано до практичної реалізації модель ухвалення управлінських рішень ОПР на підприємстві при раціональному виборі, заснованому на функції корисності (рис. 5).

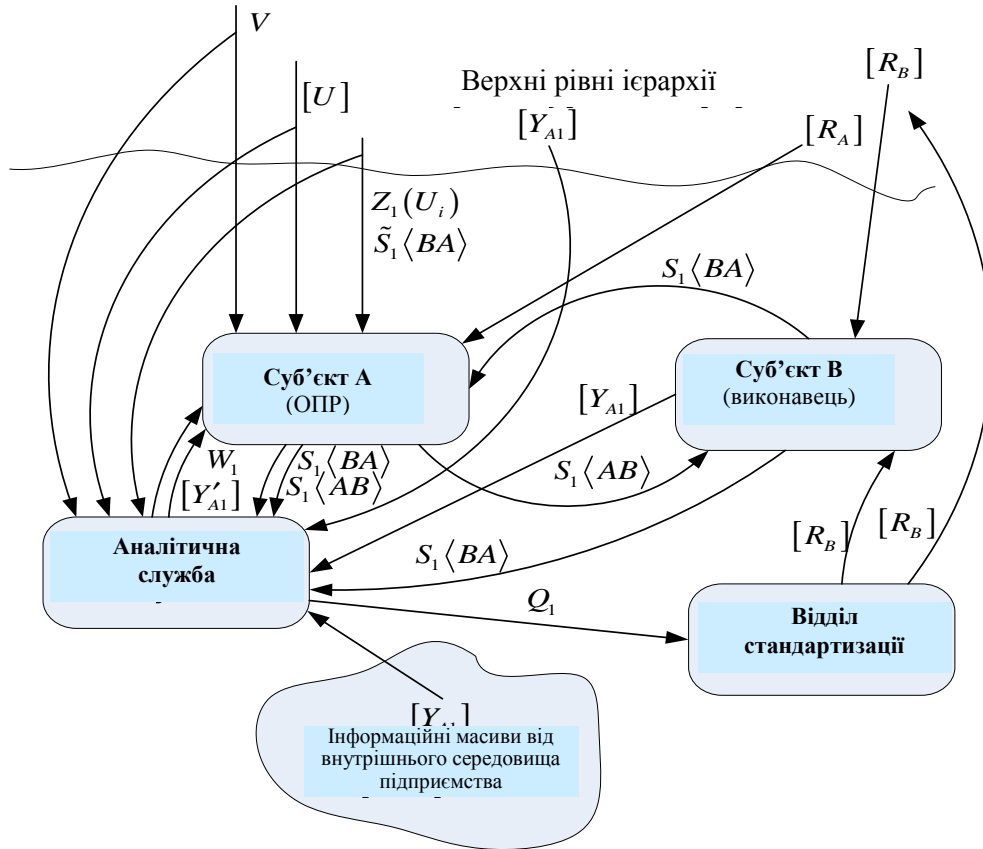


Рис. 4. Схема руху інформаційних потоків для моделі ухвалення рішення ОПР при раціональному виборі на основі функції корисності

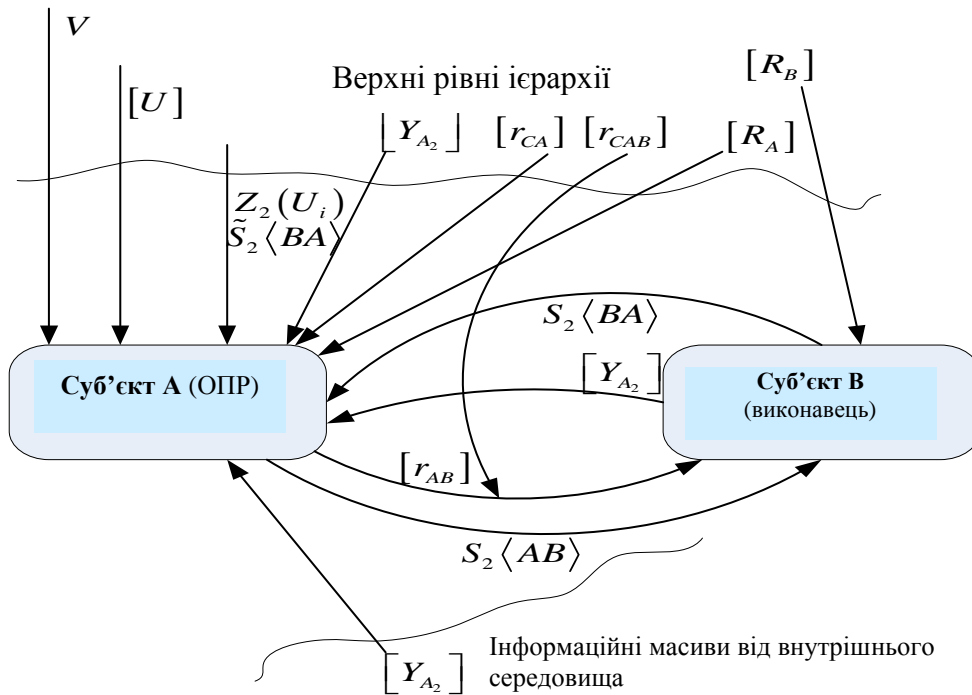


Рис. 5. Схема руху інформаційних потоків для моделі ухвалення рішення ОПР при раціональному виборі на основі функції цінності

Модель ухвалення рішення  $S_2 \langle AB \rangle$  суб'єктом А при його раціональному виборі на основі функції цінності можна представити у вигляді:

$$\begin{aligned} S_2 \langle AB \rangle &= \Phi_A(V, [U], [Y_{A_2}], [Z_2], \delta_A(x_i), \delta_B(y_j)), \\ |\tilde{S}_2 \langle AB \rangle - S_2 \langle BA \rangle| &\rightarrow \min, S_2 \langle BA \rangle - \tilde{S}_2 \langle AB \rangle \rightarrow \max, \\ |V - \tilde{S}_2 \langle AB \rangle \delta_A(x_i)| &\rightarrow \min, S_2 \langle BA \rangle \geq \tilde{S}_2 \langle AB \rangle, t(S_2 \langle AB \rangle) + t(S_2 \langle BA \rangle) \leq t_{s_2}, \end{aligned}$$

де  $V$  – вектор, що визначає стратегічний напрям розвитку підприємства;  $Z_2(U_i)$  – управлінські інструкції з верхнього (верхніх) рівнів ієрархії управління, направлені на досягнення результату  $\tilde{S}_2 \langle AB \rangle$  в рамках виконання поточного або оперативного плану  $U_i \in [U]$ , де  $[U]$  – безліч актуальних поточних і оперативних планів підприємства;  $[Y_{A_2}]$  – інформаційні масиви від внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які в рамках реалізації компетентності і компетенцій суб'єкта А дозволяють йому виробляти управлінське рішення  $S_2 \langle AB \rangle$ ;  $[R_A]$  – набір посадових інструкцій, що регламентують процедури підготовки і ухвалення суб'єктом А управлінських рішень;  $\Phi_A(\bullet)$  – процедура формування варіантів рішень, тобто діапазону можливих альтернатив  $D_1[\bullet]$ ;  $\delta_A(x_i)$  – функція переваги ОНР, що відображає його інтереси у виробленні рішення, яке задовольняє визначеним критеріям;  $\delta_B(y_j)$  – функція переваги виконавця, що відображає його інтереси у виконанні рішення;  $t(S_2 \langle AB \rangle)$  – час на підготовку і ухвалення управлінського рішення суб'єктом А;  $t(S_2 \langle BA \rangle)$  – час на реалізацію рішення суб'єктом В;  $t_{s_2}$  – виділений верхніми рівнями ієрархії або прописаний посадовими інструкціями час на підготовку, ухвалення і реалізацію управлінського рішення  $S_2$  у зв'язці  $\langle BA \rangle$ .

Як механізм, що дозволяє реалізувати розроблену модель, запропоновано модуль фільтрації суб'єктивності на основі методології управління рефлексії. У процесі функціонування такий модуль дозволяє знизити вплив суб'єктивних чинників особи, що приймає рішення, і виконавців на результат управлінських дій. Заснована на запропонованій моделі комунікаційна система дозволить підвищити якість управління на підприємстві в цілому за рахунок зниження чинника суб'єктивності та підвищення якості контролю за виконанням робіт і посадових інструкцій.

У третьому розділі «**Реалізація механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування**» розроблено пропозиції щодо організаційного забезпечення механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства. Надано рекомендації щодо інформаційно-технічного забезпечення реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства. Розраховано економічну ефективність

реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства.

Запропоновано алгоритм структурних змін у комунікаційній системі підприємства машинобудування з формуванням аналітичних служб для організаційного, інформаційного і аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. Реалізація комунікаційної системи на підприємстві має бути забезпечена регламентацією посадових інструкцій учасників процесу підготовки і ухвалення управлінських рішень.

Для вирішення задач моделювання інформаційних взаємодій у комунікаційній системі підприємства машинобудування рекомендовано використовувати стандарти графічної мови IDEF0, за допомогою яких можна ефективно відображати і аналізувати моделі діяльності підприємства в розрізі управління комунікаціями.

Обґрунтовано застосування функціонально-вартісного управління з метою підвищення ефективності процесу організації комунікаційної системи промислового підприємства. Запропоновано систему управління процесом «запитальний лист – контракт – замовлення – виготовлення (облік товарної продукції) – відвантаження споживачеві», у якій за наслідками ФВА/ФВУ внесено зміни, такі як ліквідація дублюючих функцій і впровадження роботи аналітичних служб, які сприятимуть ліквідуванню зайвих каналів зв'язку та ухваленню своєчасних ефективних управлінських рішень.

Витрати на виконання підпроцесу «Облік товарної продукції» (табл. 1) у підрозділах підприємства ПАТ «НКМЗ» у 2013 році при місячному завантаженні після впровадження рекомендацій знижуються, економія складає 21,7 тис. грн.

*Таблиця 1*

**Заходи і відповідальні структури підрозділу підприємства щодо впровадження вдосконаленого підпроцесу «Облік товарної продукції»**

Найменування заходу	Відповідальні виконавці (підрозділи заводу)
1. Розробити і затвердити «Положення про порядок обліку готової продукції на заводі»	Відповідальні виконавці
2. Збір і аналіз вимог до корпоративної бази даних «Товар»	Планово-економічне управління
3. Розробити і затвердити нову форму документа про виготовлення продукції	ПЕВ, КЦВ, гол. бухгалтерія, цехи підприємства, ВТК, відділ цін і управління вартістю
4. Проектування корпоративної бази даних «Товар»	Відділ інформації корпоративної системи
5. Організація заходів щодо захисту інформації від несанкціонованого доступу	Відділ АС, ПЕВ, КЦВ, головна бухгалтерія, цехи, ВТК, відділ цін і управління вартістю
6. Навчання фахівців	Відділ розвитку персоналу і управління знаннями
7. Допуск до роботи	Відділ розвитку персоналу і управління знаннями
8. Впровадження	Відділ АС, ПЕВ, КЦВ, гол. бухгалтерія, цехи заводу, ВТК, відділ цін



Показники ефективності реалізації механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі ПАТ «НКМЗ» наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Показники ефективності проекту реалізації механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі ПАТ «НКМЗ»**

Найменування показника	Період реалізації механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства, роки					Загальний показник за проектом
	1	2	3	4	5	
1. Чистий грошовий потік, тис. грн	65,17	72,6	80,03	87,45	94,88	400,13
2. Інвестиційні витрати (витрати на реалізацію механізму), тис. грн	70,52	44,12	44,12	44,12	44,12	247
3. Дисконтний множник (при ставці 7,5%)	1,0000	0,9302	0,8653	0,8050	0,7488	-
4. Чистий грошовий потік дисконтований, тис. грн	65,17	67,53	69,25	70,4	71,05	343,4
5. Інвестиційні витрати дисконтовані, тис. грн	70,52	41,04	38,18	35,52	33,04	218,3
6. Чистий приведений дохід, тис. грн	-5,36	26,49	31,07	34,88	38,01	125,09
7. Акумуляований NPV, тис. грн	-5,36	21,13	52,2	87,08	125,09	-
8. Індекс доходності	1,57					
9. Період окупності дисконтований, роки	3,2					

Надані рекомендації, що реалізуються в конкретному виробничому процесі з використанням відповідного інструментарію, дозволяють досягти поліпшення вартісних та якісних показників: видача несуперечливих даних про виготовлену продукцію різними службами на підставі єдиної бази даних, що значно покращує процес управління на підприємстві; усунення дублюючих функцій і, як наслідок, оптимізація каналів зв'язку у підрозділах та вивільнення часу для виконання робіт і створення передумов вдосконалення організаційних структур управління у цих підрозділах; прискорення виписки рахунків замовником.

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено актуальне науково-практичне завдання з розробки теоретичних основ і науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства.

1. Проаналізовано динаміку розвитку підприємств машинобудування. За основними показниками діяльності 12 підприємств машинобудування Донецької області визначено можливі причини проблем при прийнятті управлінських рішень. Проведено анкетування працівників на 7 великих підприємствах машинобудування Донецької області, яке підтвердило, що недосконалий комунікаційний процес та невідповідність комунікаційної системи вимогам середовища є головною перешкодою у підготовці, ухваленні і реалізації управлінських рі-

шень, що призводить до порушення передачі і сприйняття інформації співробітниками і виникнення комунікаційних бар'єрів.

2. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат прийняття управлінських рішень та організації комунікаційної системи на промислових підприємствах. Визначено, що комунікаційна система підприємства машинобудування – це сукупність інформаційних потоків між структурними елементами, а також структур цих потоків і регламентів їх передачі всередині підприємства. На відміну від існуючих підходів виділено такі складові комунікаційної системи підприємства, як мотиви та прояви у процесі передачі інформації, що дозволяє виявити суб'єктивні прояви при прийнятті управлінських рішень.

3. Розроблено концепцію прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування, яка базується на вдосконаленні механізму прийняття рішень для підвищення ефективності організації інформаційних потоків, підвищенні обґрунтованості й оперативності ухвалення рішень, стандартизації посадових інструкцій суб'єктів ухвалення рішень, зниженні впливу суб'єктивних чинників ОПР і виконавців на результати управлінських рішень та ліквідації дублюючих каналів комунікацій у бізнес-процесах. Впровадження запропонованої концепції є теоретико-методичною базою для прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням особливостей комунікаційної системи промислового підприємства.

4. Удосконалено механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування через систематизацію наявних методичних підходів до визначення і побудови механізму прийняття управлінських рішень. Механізм представлено у вигляді комплексу взаємозалежних моделей:  $[M_1]$  – блоку оптимізації каналів зв'язку в комунікаційній системі промислового підприємства на основі застосування ФВА;  $[M_2]$  – блоку мінімізації суб'єктивних проявів у прийнятті управлінських рішень на основі функції корисності;  $[M_3]$  – блоку мінімізації суб'єктивних проявів у прийнятті управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства на основі функції цінності з упровадженням модуля фільтрації суб'єктивності рефлексивного підходу.

5. Удосконалено науково-методичний підхід до оптимізації каналів зв'язку комунікаційної системи промислового підприємства. Для виявлення дублюючих каналів зв'язку в комунікаційній системі підприємства та більш оперативного прийняття управлінських рішень розроблено методичний підхід до організації комунікаційної системи підприємства за допомогою впровадження функціонально-вартісного аналізу. Обґрунтовано доцільність його використання для виявлення дублюючих каналів комунікацій на прикладі процесу «запитальний лист – контракт – замовлення – виготовлення (облік товарної продукції) – відвантаження продукції споживачеві».

6. Удосконалено науково-методичний підхід до мінімізації суб'єктивних проявів у комунікаційній системі промислового підприємства. Побудовано модель ухвалення управлінських рішень на підприємстві, в основу якої було покладено принципи раціональності у процесі вибору функції фон Неймана-Моргенштерна. Доведено, що у процесі підготовки і ухвалення управлінських рішень на підприємствах необхідно використовувати таку комунікаційну систему підприємства, яка б забезпечувала реалізацію ситуативного підходу до вироблення управлінських рішень, а також адекватне інформаційне забезпечення процесу ухвалення рішень аналітичними службами підприємства. Розроблено і запропоновано до практичної реалізації модель ухвалення управлінських рі-

шень на підприємстві при раціональному виборі, заснованому на функції цінності Канемана-Тверські. Запропоновано модуль фільтрації суб'єктивності на основі методології управління рефлексії, який дозволяє знизити вплив суб'єктивних чинників ОПР і виконавців на результат управлінських дій.

7. Розроблено рекомендації щодо організаційного забезпечення механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства. Запропоновано алгоритм структурних змін у комунікаційній системі підприємства машинобудування з формуванням аналітичних служб для організаційного, інформаційного і аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. Реалізація комунікаційної системи на підприємстві має забезпечувати регламентацією посадових інструкцій учасників процесу підготовки і ухвалення управлінських рішень.

8. Надано рекомендації щодо інформаційно-технічного забезпечення реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства. Реорганізація інформаційних потоків і посадових інструкцій заснована на розподілі функцій між учасниками процесу ухвалення управлінських рішень. Так, аналітичні служби мають забезпечувати ОПР необхідною інформацією для ухвалення аргументованого рішення. До функцій аналітичних служб включається блок контролю, моніторингу і аналізу виконання управлінських рішень, що забезпечує об'єктивність здійснення вказаних управлінських функцій. Відділ стандартизації має з появою необхідності доповнювати посадові інструкції виконавців рішень, а також джерела інформації для підготовки управлінських рішень.

9. Розраховано економічну ефективність реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства. Обґрунтовано застосування функціонально-вартісного управління з метою підвищення ефективності процесу організації комунікаційної системи промислового підприємства. Запропоновано для ПАТ «НКМЗ» систему управління процесом «запитальний лист – контракт – замовлення – виготовлення (облік товарної продукції) – відвантаження споживачеві», у який за наслідками ФВА/ФВУ внесено зміни, спрямовані на ліквідацію дублюючих функцій.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії*

1. Дрокина Н.И. Рефлексивный подход к управлению коммуникациями на предприятии / Н.И. Дрокина // Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: монография / Р.Н.Лева, С.Н.Шкарлет, Ю.Г.Лысенко и др.; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: АПЕКС, 2012. – Т.1. – С. 235-243. – (Серия «Жизнеспособные системы в экономике»; вып.3).

2. Дрокина Н.И. Модель информационного взаимодействия в системе принятия управленческих решений на предприятии / Н.И. Дрокина, Р.Н. Лева // Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, методы: монография / Р.Н. Лева, О.Е. Кузьмин, Н.Ю. Рекова и др. – Донецк: ИЭП НАН Украины,

2012. – С. 35-45. – (Серия «Жизнеспособные системы в экономике», вып.3).  
(*Особистий внесок здобувача: запропоновано модель інформаційної взаємодії в системі прийняття управлінських рішень на підприємстві*).

*Публікації у фахових виданнях*

3. Дрокина Н.И. Методологические подходы к дефиниции «коммуникация» в управлении малым предприятием / Н.И. Дрокина // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – С. 261-270.

4. Дрокина Н.И. Концептуальная модель принятия управленческих решений в коммуникационном процессе на предприятии / Н.И. Дрокина // Вісник ДІТБ<sup>1</sup>. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами». – 2007. – № 11 (II). – С. 47-53.

5. Дрокина Н.И. Принятие управленческих решений руководителями предприятия / Н.И. Дрокина // Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами». – 2008. – № 12 (II). – С. 58-69.

6. Дрокина Н.И. Применение функционально-стоимостного анализа для принятия обоснованных управленческих решений / Н.И. Дрокина // Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація і управління підприємствами», 2010. – № 14. – С. 71-77.

7. Дрокина Н.И. Концептуальные подходы к принятию эффективных управленческих решений на предприятии машиностроения / Н.И. Дрокина // Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і психологічні проблеми розвитку суспільства: зб. наук. пр. ДІРСП. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2010. – С. 234-241. – (Серія «Економіка і менеджмент»).

8. Дрокина Н.И. Применение элементов контроллинга в коммуникационной системе предприятий / Н.И. Дрокина // Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому». – 2011. – № 15. – С. 52-58.

9. Дрокина Н.И. Концептуальная модель внутрифирменного маркетинга в коммуникационной системе предприятия / Н.И. Дрокина // Економічний аналіз: зб. наук. пр.<sup>2</sup> – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 123-129.

10. Дрокина Н.И. Методичний підхід до оцінки комунікаційної системи підприємств машинобудування Донецької області / Н.И. Дрокина // Економіка промисловості<sup>3</sup>. – 2012. – №3-4 (59-60). – С. 291-300.

11. Дрокина Н.И. Оценка уровня эффективности управления коммуникационной системой предприятий машиностроения / Н.И. Дрокина // Экономический профиль<sup>4</sup> [Кутаиси: LTD MBM-POLIGRAPHY]. – 2013. – № 12. – С. 41-47.

<sup>1</sup> Входить до реферативної наукометричної бази даних Google Scholar.

<sup>2</sup> Входить до реферативної наукометричної бази даних Google Scholar, Research Bible.

<sup>3</sup> Входить до реферативної наукометричної бази даних Україніка наукова, Google Scholar, IndexCopernicus, DRJI (Directory of Research Journals Index), Research Bible, Наукова електронна бібліотека E-Library.Ru (РІНЦ).

<sup>4</sup> Входить до реферативної наукометричної бази даних Open Journal Systems.

12. Drokina N. Information and Communication Technology (ICT) / N. Drokina // Перспективные направления развития и совершенствования туристических продуктов и повышения качества предоставления услуг: материалы IX Межвуз. науч.-практ. конф. студентов и молодых ученых (г. Донецк, 16-17 апр. 2007 г.) / Донецкий ин-т турист. бизнеса. – Донецк: ДИТБ, 2007. – С.109-111.

13. Дрокина Н.И. Синергетический эффект в коммуникационном процессе на предприятии туристического бизнеса / Н.И. Дрокина // Проблемы и перспективы развития отечественного внутреннего и въездного туризма: природная и материально-техническая база, экономическая и социальная эффективность: материалы X Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых (г. Донецк, 6-7 мая 2008 г.). – Донецк: ДИТБ, 2008. – С. 142-145.

14. Дрокіна Н.І. Еволюція парадигми економічної концепції розвитку інформаційного суспільства / Н.І. Дрокіна, М.М. Туріяньська // Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м.Сімферополь-Судак, 4-6 черв. 2010 р.). – Сімферополь: ВіТроПринт, 2010. – С.254-257. (*Особистий внесок: розглянуто теорію «суспільства знань», розкрито основні відмінності інформації і знання*).

15. Дрокіна Н.І. Умови і чинники якості управлінського рішення на підприємстві / Н.І. Дрокіна // Стан та перспективи інформаційно-інноваційного розвитку ринку туристичних послуг: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. професорсько-викладацького складу (м. Святогірськ, 24-26 верес. 2010 р.). – Донецьк: ДИТБ, 2010. – С. 184-188.

16. Дрокина Н.И. Факторы воздействия на внутрикорпоративные коммуникации предприятия машиностроения / Н.И. Дрокина // Сучасні тенденції економічної теорії і практики: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 18-19 листоп. 2010 р.). – Херсон: ХДУ, 2011. – С. 251-254.

17. Drokina N. Neuronetwork approach to the effective administrative decision making on the machinery-producing industry enterprises / N. Drokina // Management 2010. Knowledge and management in times of crisis and ensuing development: the 3d International Scientific Conference (Prešov (Slovakia), 21-22 okt. 2010) / University of Prešov in Prešov. – Prešov, 2010. – P.II. – P.827-834.

18. Дрокина Н.И. Коммуникационные сети на предприятиях машиностроения / Н.И. Дрокина // Управління економічним потенціалом підприємства: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Харків, 15 жовт. 2010 р.). – Х.: ХДУХТ, 2010. – С. 139-140.

19. Дрокина Н.И. Структурные изменения в коммуникационной системе управления машиностроительных предприятий на основе внедрения элементов контроллинга / Н.И. Дрокина // Євроінтеграційний вибір України та проблеми макроекономіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 21-22 трав. 2011 р.). – Одеса: ЦЕДР, 2011. – С. 39-40.

20. Дрокина Н.И. Эффективность принятия управленческих решений на предприятиях машиностроения / Н.И. Дрокина // Економіка, менеджмент, мар-

кетинг і логістика: теорія, практика та перспективи: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 29-30 квіт. 2011 р.). – Львів: ЛЕФ, 2011. – С. 58-61.

21. Дрокина Н.И. Концептуальная модель коммуникационной системы предприятия машиностроения / Н.И. Дрокина // Інформаційні системи та технології управління: матеріали Міжнар. інтернет-конф. (м. Донецьк, 25 жовт. 2011 р.). – Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. – С. 68-72.

22. Дрокина Н.И. Механизм взаимодействия субъектов управления в системе планирования промышленного предприятия / Н.И. Дрокина // Соціально-економічні та правові аспекти посткризового розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів і студентів (м. Донецьк, 21 квіт. 2012 р.). – Донецьк: Інтелектуальна столиця, 2012. – С. 62-65.

23. Дрокина Н.И. Рефлексивный подход к управлению коммуникациями на предприятии / Н.И. Дрокина // Рефлексивные процессы и управление в экономике: тез. докл. III Всеукраинской науч.-практ. конф. (г. Севастополь, 26-29 сент. 2012 г.). – Донецьк: ІЭП НАН України, 2012. – С. 108-111.

24. Дрокина Н.И. Нематериальное стимулирование как фактор повышения эффективности работы сотрудников / Н.И. Дрокина, Е.О. Антипова // Інноваційний потенціал української науки – XXI сторіччя: зб. доп. XIII Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 31 жовт. – 09 листоп. 2011 р.). – Запоріжжя: ПГА, 2012. – С. 111-117. (*Особистий внесок: порівняльна характеристика методів нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві*).

## АНОТАЦІЯ

**Дрокіна Н.І. Механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Інститут економіки промисловості НАН України. – Київ, 2015.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні основи прийняття управлінських рішень на підприємстві. Виконано аналіз динаміки розвитку промислових підприємств та визначено можливі причини проблем при прийнятті управлінських рішень. Проведено аналіз організації комунікаційної системи та прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат визначення системи комунікацій. Розроблено концепцію прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування.

Удосконалено механізм прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі підприємства машинобудування, розроблено пропозиції щодо оптимізації каналів зв'язку комунікаційної системи промислового підприємства та мінімізації суб'єктивних проявів у комунікаційній системі промислового підприємства.

Розроблено пропозиції щодо організаційного забезпечення механізму прийняття управлінських рішень в комунікаційній системі промислового підприємства. Надано рекомендації щодо інформаційно-технічного забезпечення реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації ко-

мунікаційної системи промислового підприємства. Розраховано економічну ефективність реалізації механізму прийняття управлінських рішень у процесі організації комунікаційної системи промислового підприємства.

**Ключові слова:** підприємство машинобудування, комунікаційна система, механізм прийняття управлінських рішень, канали зв'язку комунікаційної системи, суб'єктивні прояви в системі.

## АННОТАЦІЯ

**Дрокина Н.И. Механизм принятия управленческих решений в коммуникационной системе предприятия. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Институт экономики промышленности НАН Украины – Киев, 2015.

Диссертация посвящена исследованию теоретических, методических и практических аспектов организации коммуникационной системы промышленного предприятия для принятия обоснованных управленческих решений. Проанализирована динамика развития предприятий машиностроения и определены возможные причины проблем, возникающих при принятии управленческих решений. Несовершенный коммуникационный процесс и несоответствие коммуникационной системы требованиям среды являются главными препятствиями в подготовке, принятии и реализации эффективных управленческих решений.

Углублен понятийно-категориальный аппарат принятия управленческих решений и организации коммуникационной системы на промышленных предприятиях. Определено, что коммуникационная система предприятия машиностроения – это совокупность информационных потоков между структурными элементами, а также структур этих потоков и регламентов их передачи внутри предприятия.

Разработана концепция принятия управленческих решений в коммуникационной системе предприятия машиностроения, которая базируется на совершенствовании механизма принятия решений для повышения эффективности организации информационных потоков, обоснованности и оперативности принятия решений, стандартизации должностных инструкций, снижения влияния субъективных факторов лиц, принимающих решения, и исполнителей, а также ликвидации дублирующих каналов коммуникаций в бизнес-процессах на предприятии машиностроения.

Предложен механизм принятия управленческих решений в коммуникационной системе предприятия машиностроения, который представлен в виде комплекса взаимозависимых моделей: блока оптимизации каналов связи в коммуникационной системе промышленного предприятия на основе применения функционально-стоимостного управления; блока минимизации субъективных проявлений в принятии решений на основе функции полезности и блока минимизации субъективных проявлений в принятии управленческих решений на основе функции ценности с внедрением модуля фильтрации субъективности.

Усовершенствован научно-методический подход к оптимизации каналов связи в коммуникационной системе промышленного предприятия. Для выявления

ния дублирующих каналов связи в коммуникационной системе предприятия и более оперативного принятия управленческих решений даны рекомендации по внедрению функционально-стоимостного анализа. Обоснована целесообразность его использования для выявления дублирующих каналов коммуникаций на примере процесса «запросный лист – контракт – заказ – изготовление (учет товарной продукции) – отгрузка продукции потребителю».

Усовершенствован научно-методический подход к минимизации субъективных проявлений при принятии управленческих решений в коммуникационной системе промышленного предприятия. Построена модель принятия решений, в основу которой положены принципы рациональности в процессе выбора функции фон Неймана-Моргенштерна. Разработана и предложена для практической реализации модель принятия управленческих решений на предприятии при рациональном выборе, основанном на функции ценности Канемана-Тверски. Предложен модуль фильтрации субъективности на основе методологии управления рефлексии, который позволяет снизить влияние субъективных факторов лица, принимающего решение, и исполнителей на результат управленческих действий.

Разработаны рекомендации по организационному обеспечению механизма принятия управленческих решений в коммуникационной системе промышленного предприятия. Предложен алгоритм структурных изменений в коммуникационной системе предприятия машиностроения с формированием аналитических служб для организационного, информационного и аналитического обеспечения принятия управленческих решений. Реализация коммуникационной системы на предприятии призвана обеспечивать регламентацию должностных инструкций участников процесса подготовки и принятия управленческих решений.

Подготовлены рекомендации по информационно-техническому обеспечению реализации механизма принятия управленческих решений в коммуникационной системе промышленного предприятия. Реорганизация информационных потоков и должностных инструкций основана на распределении функций между участниками процесса принятия управленческих решений. Аналитические службы должны обеспечивать сотрудника необходимой информацией для принятия аргументированного решения. В функции аналитических служб включается блок контроля, мониторинга и анализа выполнения управленческих решений, который обеспечивает объективность осуществления управленческих функций. Отдел стандартизации должен в случае необходимости дополнять должностные инструкции исполнителей решений, а также источников информации для подготовки управленческих решений.

Рассчитана экономическая эффективность реализации механизма принятия управленческих решений в процессе организации коммуникационной системы промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие машиностроения, коммуникационная система, механизм принятия управленческих решений, каналы связи коммуникационной системы, субъективные проявления в системе.



## SUMMARY

### **Drokin N.I. Mechanism of administrative decisions making in the communication system of enterprise. – Manuscript.**

Dissertation on the receipt of a scientific degree of candidate of economic after speciality 08.00.04 – Economy and management enterprises (on the types of economic activity). – Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Kiev, 2015.

In work theoretical-methodological bases of acceptance of administrative decisions are generalized on an enterprise. The dynamics of development of enterprises of engineer is analyzed. The analysis of going is conducted near organization of the of communication system and acceptance of administrative decisions on industrial enterprises. Conception of acceptance of administrative decisions is developed in the of communication system of industrial enterprise.

The mechanism of acceptance of effective administrative decisions is offered in the of communication system of enterprise of engineer. The methodical going is improved scientifically near optimization of communication of the of communication system of industrial enterprise channels. The methodical going is improved scientifically near minimization of subjective displays in the of communication system of industrial enterprise.

Developed recommendation in relation to the organizational providing of mechanism of acceptance of administrative decisions in the of communication system of industrial enterprise. Developed recommendation in relation to the informatively-technical providing of realization of mechanism of acceptance of administrative decisions in the process of organization of the of communication system of industrial enterprise. Raschitano economic efficiency of realization of mechanism of acceptance of administrative decisions in the process of organization of the of communication system of industrial enterprise.

**Keywords:** engineer enterprise, communication system, mechanism of administrative decisions making, communication system channels, subjective display in the system.

---

Підп. до друку 06.02.2015. Формат 60x90/16. Папір. друк. №3. Офс. друк.  
Обл.-вид. арк. 1,4. Тираж 100 прим. Замовлення № 1353.  
Друк різнографічний. ІЕП НАН України.  
01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26.