

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2024 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Спеціальність 073 Менеджмент
магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Шаповаленко Яніна Вадимівна

(підпис)

Науковий керівник – доцент
Лапчук Ярослав Степанович

(підпис)

Дрогобич, 2024

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

**Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в
сучасних умовах
(тема роботи)**

Оцінка за стобальною шкалою

Оцінка за національною чотирибальною шкалою

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

дата

Голова ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Шаповаленко Я. В.: Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в сучасних умовах – Рукопис.

Робота присвячена проблемам які виникають в процесі прийняття управлінських рішень підприємствами в сучасних умовах. В ній розглянуті основні теоретичні аспекти та загальні підходи до проблеми управління і розробки управлінських рішень, розкрито суть поняття управлінське рішення, принципи класифікації та стилі прийняття, що використовуються в роботі управлінського персоналу.

Здійснено детальне дослідження підходів до процесу розробки і реалізації управлінських рішень на виробничому підприємстві, проаналізовано як здійснюється аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на прийняття та впровадження стратегічних і тактичних рішення

Запропоновано напрямки удосконалення процесу розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві через використання аналітичних методів при розробці та прийнятті управлінських рішень та їх економічної оцінки

Ключові слова: рішення, управлінське рішення, організація, управління, стратегічні рішення , тактичні рішення, аналітичні методи, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, місія організації, цілі організації, управлінський персонал.

ANNOTATION

Shapovalenko Ya. V.: Improving the process of making managerial decisions in modern conditions - Manuscript.

The work is devoted to the problems that arise in the process of making managerial decisions by enterprises in modern conditions. It considers the main theoretical aspects and general approaches to the problem of management and development of managerial decisions, reveals the essence of the concept of managerial decision, the principles of classification and styles of making decisions used in the work of managerial personnel.

A detailed study of approaches to the process of developing and implementing management decisions at a manufacturing enterprise was carried out, how the analysis of the external and internal environment is carried out and their impact on the adoption and implementation of strategic and tactical decisions was analyzed.

Directions for improving the process of developing and making management decisions at an enterprise were proposed through the use of analytical methods in the development and adoption of management decisions and their economic evaluation.

Keywords: decision, management decision, organization, management, strategic decisions, tactical decisions, analytical methods, external environment, internal environment, organization's mission, organization's goals, management personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1.1. Загальне поняття управлінського рішення.....	9
1.2. Принципи класифікації та стилі прийняття управлінських рішень.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	32
2.1. Процес розробки управлінських рішень на підприємстві	32
2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на стратегічні та тактичні рішення	42
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
3.1. Використання аналітичних методів при розробці та прийнятті управлінських рішень.....	52
3.2. Використання економічної оцінки прийнятих управлінських рішень....	65
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми: Однією з актуальних проблем діяльності організацій різних типів та форм власності є підвищення ефективності менеджменту на всіх ланках управління. Часті нещастя, які виникають у різних підсистемах організацій, зазвичай походять від недосконалого аналізу ситуації та наявної інформації, а також від невдалого прийняття та виконання управлінських рішень. Рішення в управлінні має велике значення, оскільки воно впливає на конкурентоспроможність продукції та фірми на ринку, на формування організаційних структур, на кадрову політику та на використання виробничих потужностей, а також на соціально-психологічні відносини та на імідж.

На рівні підприємств і об'єднань щорічно приймається значна кількість управлінських рішень, проте часто більшість з них може бути нездійсненою. Це може бути зумовлено безглуздістю поставлених цілей, складністю контролю, неефективністю заходів, неясними термінами виконання, або недостатньою кількістю ресурсів для реалізації. Це свідчить про проблеми в управлінській діяльності, що може призвести до серйозних економічних та соціальних наслідків, таких як втрата можливостей, нераціональні витрати часу та коштів, безвідповідальність та зниження трудової активності.

Якість управлінських рішень – це комплекс характеристик, які сприяють їх успішному впровадженню та досягненню запланованого результату. До основних ознак, що визначають якість таких рішень, належать: обґрунтованість, своєчасність, ефективність, узгодженість, конкретність, доступність у виконанні, наділення необхідними повноваженнями та інші. Кожна з цих властивостей відіграє ключову роль у забезпеченні високої результативності управлінських процесів.

Управлінські рішення також повинні бути підкріплені аргументами, проведеним аналізом та дослідженнями, які підтверджують їх доцільність та

ефективність. Вони повинні бути розроблені професіоналами з урахуванням всіх аспектів ситуації і відповідати стратегічним цілям підприємства.

Розробка і прийняття управлінських рішень включає врахування як суб'єктивних, так і об'єктивних факторів. Серед об'єктивних економічних умов важливою є здатність керівників вірно оцінювати реальні тенденції у розвитку підприємства, використовувати позитивні тенденції для підвищення ефективності виробництва та мати належне розуміння загальних тенденцій економічного розвитку країни. Також важливою є здатність своєчасно реагувати на зміну обставин та нові завдання, що виникають на ринку та в економічній політиці держави.

Тому важливо приділяти особливу увагу глибокому аналізу управлінських рішень, правильному оформленню та дотриманню методологічних принципів у цій сфері, що стає актуальним і впливає на вибір теми дослідження для дипломної роботи.

Мета дипломної магістерської роботи: дослідження процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на виробничому підприємстві та показ напрямків його вдосконалення.

В процесі виконання роботи ставились і вирішувались наступні **завдання**:

1. Розкриття загальних підходів до проблеми управління і розробки управлінських рішень.
2. Дослідження підходів та процесу розробки і реалізації управлінських рішень на виробничому підприємстві ВАТ ПВП "Енергія".
3. Показ напрямків удосконалення використання сучасних підходів у процесі підготовки і реалізації управлінських рішень у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні та організаційні засади використання сучасних підходів та інноваційних методів в процесі

розробки та прийняття управлінських рішень на сучасному виробничому підприємстві. Робота виконана за матеріалами відкритого акціонерного товариства проектно-виробничого підприємства "Енергія".

Предметом діяльності підприємства є проведення науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних робіт; виготовлення нафтогазопромислового обладнання, транспортних засобів, запчастин до них та інших видів продукції машинобудування і приладобудування; та інших послуг.

Теоретичною основою виконання даного дослідження послужили роботи Виноградського В. Д., Гріфіна Р. Н., Завадського Й. С., Немцова В. Д., Осовської Г. В., Стадника В. В., Шегди А. В., Воробйова С. Н., Андрушківа Б. М. та інших.

Методологічною основою дослідження дипломної магістерської роботи є загально філософські та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: синтез, аналіз, індукція, дедукція, абстрагування, методи групування та зіставлення, спостереження, порівняння та інші.

Елементи наукової новизни дипломного магістерського дослідження полягають в систематизації і узагальненні існуючих сучасних підходів та інноваційних методів в процесі розробки та прийняття управлінських рішень, позах можливих напрямків їх використання в управлінській діяльності сучасного виробничого підприємства.

Практична значимість одержаних результатів полягає в можливості їх застосування в діяльності ПАТ ПВП «Енергія» та інших виробничих підприємствах.

Апробація результатів роботи. Результати дипломної магістерської роботи доповідались на наукових семінарах кафедри економіки та менеджменту, студентській науковій конференції.

Структура і обсяг роботи. Відповідності до мети і завдань побудований зміст роботи, яка включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок

машинописного тексту, включає рисунки та 50 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1 . УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Загальне поняття управлінського рішення

Прийняття рішень займає в розумовій діяльності людини, безперечно, центральне місце. Вибір одягу, продуктів на обід, виду транспорту для поїздки на роботу, навчального закладу, місця роботи - усе це рішення різного ступеня складності і важливості. [46, 173с.]

Рішення визначається як результат інтелектуальної діяльності, що виражається у певному висновку або у вживанні певних дій - це може бути повна бездіяльність, розробка певних дій або вибір з набору альтернатив та їхнє втілення.

Широко поширене визначення рішення також підкреслює, що рішення є одним із необхідних моментів вольової дії та методів її виконання. Вольова дія передбачає попереднє усвідомлення цілей та засобів дії, уявне втілення дії, що передуює фактичному виконанню дії, та уявне обговорення основ, що свідчать за або проти її виконання.

Цей процес складний, тривалий і закінчується ухваленням рішення.

У літературі, можна знайти десятки найрізноманітніших визначень цієї категорії. Так, загальна теорія прийняття рішень визначає це поняття як багатозначне. Коли ми говоримо про рішення, зазвичай маємо на увазі декілька аспектів:

1. Множина можливих альтернатив: Рішення зазвичай приймається серед безлічі можливих варіантів дій або альтернатив.
2. Нормативний документ системи управління: Це може бути документ, що регламентує діяльність системи управління, в якій приймається рішення.
3. Розпорядження щодо виконання конкретних дій: Це може бути усне або письмове розпорядження про необхідність виконати певну дію, операцію або процес.

4. Послідовність дій для досягнення мети: Рішення може включати регламентовану послідовність дій, які потрібно виконати для досягнення поставленої мети.
5. Показники досягнення мети: Це може бути щось конкретне, що вказує на досягнення поставленої мети, наприклад, матеріальний об'єкт, числовий показник або інший показник успіху.
6. Реакція на подразник: Рішення може бути відповіддю на певний подразник або ситуацію, що вимагає узгодженої дії.

Визначення терміна «рішення» у межах цієї теорії обов'язково передбачає вибір найкращої з можливих альтернатив. У американській науково-технічній літературі рішення розглядається як інструмент подолання розриву між наявним станом справ і бажаною чи прогнозованою ситуацією.

Попри різноманітність підходів до розуміння ухвалення рішень, цей процес завжди зводиться до вибору однієї з кількох потенційних траєкторій розвитку подій. Він включає низку ключових етапів: усвідомлення цілей та методів їх досягнення, аналіз і оцінку наявної інформації, а також уявну апробацію обраної дії шляхом моделювання. [24, 65с.]

Реалізація будь-яких управлінських функцій (стратегічне планування, делегування, мотивація, контроль) виявляє собою ланцюг рішень, зв'язаних один з одним і покликаних розкрити механізм дії кожної функції. Так, стратегічне планування складається з послідовного прийняття рішень приблизно такого переліку:

- вибір місії організації вимагає прийняття рішень про те, хто стане нашими клієнтами і які потреби клієнтів ми будемо задовольняти;
- розробка мети припускає ухвалення рішення про ті показники, що будуть характеризувати діяльність організації (обсяг виробництва, частка на ринку, визначені якісні показники, положення в галузі, ступінь відновлення виробництва). Кожна з цих цілей у результаті визначеного рішення повинна бути прив'язана до конкретного періоду і супроводжуватися ухваленням рішення про те, якими темпами

(високе, середнє або низькими) буде здійснюватися її досягнення;

- підбір і оцінка альтернатив вимагає ухвалення рішення про те, які фактори внутрішнього і зовнішнього середовища будуть впливати на розробку і реалізацію стратегії, які міри будуть здійснюватися для подолання факторів слабості і погрози, а також для посилення впливу факторів сили і можливостей;
- серйозним стратегічним рішенням є вибір стратегії, що визначає подальшу долю організації.

Здійснення функції делегування також являє собою набір рішень по наступному колу питань: які функції будуть передані співробітникам? на який термін? якими знаннями і навичками вони повинні володіти? які міри стимулювання будуть створювати їхня зацікавленість у діяльності? Ухвалення рішення про розподіл функцій між окремими людьми або групами людей визначає формування внутрішньої структури організації - одного з її ознак, що констатують.

Реалізація функції мотивації припускає прийняття рішень про те, які методи мотивації будуть використані стосовно до окремих груп співробітників, якою мірою будуть використовуватися методи заохочення і покарання. [17, 91с.]

Для здійснення функції контролю варто прийняти рішення, що відповідять на питання:

- що буде стандартами контролю?
- які відхилення припустимі при оцінці якості діяльності?
- які міри варто прийняти, якщо фактичний результат не збігся з стандартами?

Тут перераховані далеко не усі види рішень, що можуть прийматися. Цей перелік лише приклад того, наскільки тісно зв'язані між собою ухвалення рішення і реалізація управлінських функцій.

Дослідники дають різноманітні визначення управлінського рішення, акцентуючи увагу на тих аспектах, що здаються їм найбільш важливими.

Отже, управлінське рішення можна визначити як результат управлінської праці, який виявляється в організаційній реакції на виниклу проблему. Це також включає вибір конкретного курсу дії та можливих варіантів, вибір передбаченої мети, засобів і методів для досягнення цієї мети, а також вибір способу дій, який гарантує позитивний результат операції. Управлінське рішення відображає процес вибору найбільш ефективного шляху вирішення проблеми або досягнення поставленої мети в контексті організаційної діяльності.

Становить інтерес виділення Н.Л. Карданскою і А.М. Смолкіним категорії організаційних рішень. На думку цих авторів, організаційні рішення - особливий різновид управлінських рішень, об'єктом яких є зв'язки між окремими системами організації і пошук найбільш ефективного сполучення цих зв'язків. Як особливість організаційних рішень вони відзначають їхню орієнтацію на порівняно широкий діапазон ситуацій і необхідність високої адаптивності, оскільки ситуація як поза, так і усередині організації досить рухлива. [35, 103с.]

А.М. Смолкін розглядає організаційні рішення як спосіб здійснення організаційного впливу, що „має своїм завданням упорядкування системи, тобто приведення структури і способів її внутрішніх і зовнішніх зв'язків у відповідність з цілями управління”. Організаційним рішенням, вважає він, властиві ті ж особливості, що й іншим управлінським рішенням, однак у відповідності зі специфікою вони класифікуються додатково по наступних чотирьох групах: задачі організації того або іншого процесу або його виконання; задачі регулювання; задачі раціоналізації, удосконалювання, перебудови і розвитку системи; задачі проектування нових систем. [35, 147с.]

Задачі організації процесу і його виконання виникають тоді, коли зовнішні або внутрішні фактори вимагають внесення нових завдань в устояну структуру або способи зв'язку.

Задачі регулювання зв'язані з забезпеченням здійснюваних усередині організації процесів і зв'язків відповідно до тих стандартів, що для них

установлені.

Задачі раціоналізації, удосконалювання, перебудови і розвитку системи впливають з інноваційної сутності сучасного виробництва і необхідності постійного удосконалювання зв'язків системи і її характеристик під впливом науково-технічного прогресу, глобалізації виробництва і зміни соціального складового громадського життя. [29, 18с.]

Задачі проектування нових систем зв'язані з розробкою проектів по випуску нової продукції або впровадженню нових технологій.

Так, специфіка управлінських рішень полягає в тому, що всі їхні ознаки - мети, методи досягнення та наслідки - мають суспільний характер, а не особистий. Це означає, що вони стосуються не лише індивіда, що приймає рішення, але й впливають на організацію в цілому або на суспільство. У зв'язку з цим, умови прийняття управлінських рішень та вимоги до суб'єкта, що приймає рішення, можуть змінюватися, оскільки вони враховують не лише особисті аспекти, але й соціальні, економічні та політичні фактори.

Мета. Людина або група, відповідальна за ухвалення рішень, має керуватися насамперед інтересами організації чи її колективу, а не власними вигодами, хоча в реальності такі випадки нерідко трапляються. Оскільки потреби організації часто є неоднорідними й можуть змінюватися, вибір, який робить відповідальна особа, значною мірою визначається її роллю та статусом у структурі організації.

Методи досягнення. Управлінське рішення, на відміну від інших типів рішень, потребує залучення колективу не лише на етапі ухвалення, але й для його успішного впровадження. Це створює необхідність розподілу обов'язків між учасниками процесу та координації їхніх дій. Саме тому однією з ключових умов ефективного управлінського рішення є високий професіоналізм особи, яка його приймає. Це передбачає наявність певного рівня знань, обсяг і характер яких залежать від посади цієї особи та сфери її діяльності.

На вищих рівнях управління все більшого значення набувають управлінські знання, тоді як роль вузькоспеціалізованих знань поступово зменшується. Це обумовлено складністю завдань і масштабами відповідальності, які вимагають стратегічного мислення та комплексного підходу.

Директорові взуттєвої фабрики необхідний комплекс знань менеджменту в повному обсязі і лише самі загальні зведення - про особливості взуттєвого виробництва. Для начальників цехів співвідношення управлінських і спеціальних знань складе вже приблизно 50/50. Для бригадирів головним буде знання технології виготовлення взуття, а допоміжним - знання елементів менеджменту.. Заступники директора по виробництву і фінансам повинні володіти різноманітними спеціальними знаннями. Один з них буде по освіті інженер або технолог, інший - фінансист або бухгалтер. Але обсяг і зміст знань менеджменту в них повинні бути приблизно рівними, відповідними їх статусові в оргструктурі фірми.

Наслідки. Управлінське рішення впливає не стільки на того, хто його ухвалює, скільки на всю організацію загалом. Це значно підвищує відповідальність особи, яка приймає рішення, адже її дії можуть визначати майбутнє підприємства чи колективу. Водночас ступінь ризику, який така особа може собі дозволити, виглядає зовсім інакше: він має бути ретельно зваженим і обґрунтованим, оскільки від цього залежить не лише її репутація, але й стабільність і розвиток організації.

Управлінське рішення являє собою багатогранне явище, яке охоплює кілька ключових аспектів: психологічний, інформаційний, юридичний та організаційний. Кожен із цих компонентів відіграє важливу роль у процесі ухвалення рішення, забезпечуючи його ефективність, правову відповідність, інформованість та структурованість. [8, 111с.]

Отже, процес ухвалення рішень можна розглядати з кількох аспектів:

1. **Психологічний аспект:** Рішення виступає як результат логіко-розумової діяльності суб'єкта, спрямованої на розв'язання проблеми організації. Включає різноманітні поведінкові риси та психологічні аспекти ухвалення рішення.
2. **Інформаційний аспект:** Для успішного ухвалення рішення необхідна достовірна, своєчасна та належно оброблена інформація. Інформація має бути представлена в потрібному обсязі і перевірених на достовірність.
3. *Юридичний аспект:* Рішення повинне відповідати законам та нормативним актам як за змістом, так і за формою. Це означає, що ухвалене рішення має бути коректним з юридичної точки зору.
4. **Організаційний аспект:** Включає реалізацію визначених дій для розробки та втілення рішення в життя. Це може включати створення систем комунікацій, організацію обговорення проблеми, інструктаж колективу, мотивацію та контроль за виконанням рішення.

Ці аспекти утворюють комплексний підхід до ухвалення рішень в організації, який враховує різноманітні аспекти та вимоги до цього процесу.

Процес ухвалення управлінського рішення складається з послідовних етапів і процедур, які включають: чітке усвідомлення цілей і методів їх досягнення, створення моделі дії, а також детальний аналіз і оцінку умов, у яких рішення буде реалізовуватись. Такий підхід забезпечує структурованість процесу і підвищує ймовірність досягнення бажаного результату.

Усвідомлення включає об'єднання цілей, на реалізацію яких спрямоване рішення, і засобів, необхідних для її досягнення. Якщо ціль ініційована ззовні, то процес усвідомлення потрібний для встановлення взаємозв'язків між нею і наявними засобами її досягнення. Якщо ціль самостійно сформульована особою, що приймає рішення, то виходячи з умов прийняття рішень варто осмислити ще і засоби, які необхідні для досягнення цієї мети, і сформулювати оптимальні зв'язки між цими двома категоріями.

Практичним результатом усвідомлення є моделювання процесу здійснення рішення, тобто встановлення визначеної послідовності дій і оцінка ймовірних наслідків цих дій. Оцінка й аналіз повинні стосуватися отриманої інформації про зміст і стан ситуації, у якій приймається рішення, і вибору тих способів досягнення мети, що принесуть максимальний ефект.

Зовсім очевидно, що всі ці процедури у великому ступені залежать від особистості, що приймає рішення, тобто суб'єктивного, вольового фактора, що має вирішальне значення в момент вибору однієї з можливостей встановлення зв'язку між метою і засобами, аналізу «за» і «проти» при формулюванні моделі і, нарешті, при визначенні критеріїв, що визначають ефективність здійснюваних дій.

Ухвалення управлінського рішення – це процес, на який впливають численні фактори, що можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні фактори не залежать від особи, яка приймає рішення, і визначаються зібраною інформацією про стан системи, зовнішнє середовище та його вплив. [46, 225с.]

Наприклад, якщо керівник має визначити, яку нову продукцію випускатиме компанія, ключовим чинником буде аналіз зовнішніх умов функціонування фірми. Ці умови поділяються на два рівні:

1. Фактори мікрооточення: споживачі, постачальники, конкуренти, державне регулювання. Вони формують безпосередній вплив на діяльність підприємства.
2. Фактори макрооточення: політична й економічна ситуація в країні, міжнародні відносини, екологічна ситуація, рівень науково-технічного прогресу, а також соціальні, культурні та релігійні особливості ринку, на який орієнтована продукція.

Ретельний аналіз цих чинників дозволяє ухвалити більш зважене й ефективне рішення, мінімізуючи ризики для компанії.

Іншими словами, рішення щодо початку виробництва та визначення ринків збуту конкретної продукції вимагає збору й ретельного аналізу інформації з кількох важливих аспектів:

- Платоспроможний попит: чи існує на ринку достатній попит на цей товар, і яка частка ринку залишається вільною для нового продукту.
- Конкуренція: чи є інші виробники, які випускають подібний товар або його замітники, та яка їхня частка на ринку.
- Ресурси та кваліфікація: чи є постачальники необхідних ресурсів для виробництва і чи доступні фахівці відповідної кваліфікації.
- Вартість ресурсів: які тенденції в змінах вартості ресурсів, особливо тих, що контролюються державою (електроенергія, газ, транспорт, телефонний зв'язок).
- Конкуренція з іноземними імпортерами: наскільки ймовірна конкуренція з боку імпортерів з інших країн і яка державна митна політика в цьому питанні.
- Вплив науково-технічного прогресу (НТП): як НТП впливає на виробництво подібних товарів.
- Експортні можливості: чи є можливість експортувати продукцію до інших країн, враховуючи стан їхнього ринку та релігійні, культурні й етичні норми. Наприклад, в Ірані заборонено слухати європейську чи американську поп-музику за кермом, тому компанія, що бажає продавати в Іран аудіокасети, повинна орієнтуватися на релігійну, національну чи класичну музику.

Всі ці фактори, по суті, не залежать від волі керівника фірми. Хоча він може певним чином впливати на споживачів через рекламні кампанії, цінову політику чи обслуговування, поведінка покупців часто буде визначатися іншими факторами: динамікою доходів, обов'язковими платежами, тарифами на послуги тощо. Отже, зовнішні умови виступають як імперативний фактор, що значно обмежує свободу вибору керівника.

Зв'язок зовнішніх факторів складна і різноманітна система. Так, у міру

того як мінялися уявлення американців про здоровий спосіб життя і реальні життєві цінності, стало неетичним курити, зловживати спиртними напоями. Зате стало модно бігати, ходити в туристичні походи, відвідувати фітнес-центри, мати у будинку спортивні снаряди. Різко підвищилася увага до таких характеристик продуктів харчування, як вміст холестерину й екологічна чистота. Результатом цих соціально-культурних тенденцій з'явилися зміни, що торкнулися американської економіки, структури експорту й імпорту. Значно скоротилося споживання спиртних напоїв і тютюнових виробів, виріс попит на туристичний і спортивний інвентар, одяг і взуття, що привело до зміни обсягу реалізованої продукції в цих галузях. Населення переключилося з баранини, яловичини і свинини на м'ясо птаха, у тому числі на біле м'ясо. Це викликало зміну структури виробництва м'ясних продуктів, кормів, вирости обсяги виробництва м'яса птахів. [32, 83с.]

Оскільки зовнішнє середовище відрізняється високою динамічністю і невизначеністю, воно значно ускладнює умови прийняття ефективних рішень.

Точно, внутрішній стан системи визначається станом кожного з її елементів і оптимальністю зв'язків між ними. Коли кожен елемент працює належним чином і співпрацює ефективно з іншими, система функціонує гармонійно і досягає своїх цілей. Оптимальність зв'язків між елементами системи включає в себе не лише налагоджені комунікаційні шляхи, але й відповідність обміну інформацією, ресурсами та взаємодії між елементами потребам та завданням системи в цілому. Такий підхід допомагає забезпечити ефективне функціонування системи та досягнення її цілей.

Стосовно до організації як елементи можуть бути розглянуті знаряддя праці (машини, механізми, прилади), предмети праці (сировина, матеріали), а також люди, що здійснюють за допомогою знарядь праці перетворення предмета праці в готовий продукт.

Ці три елементи утворюють множинні зв'язки, які взаємодоповнюють і перетинаються один з одним. Машини, механізми і предмети праці пов'язані

конкретною технологією, елементом якої є люди, що визначають соціальні й економічні зв'язки, у тому числі управлінські, що охоплюють всі елементи виробництва.

Кількість і якість елементів, ефективність їхньої комбінацій незліченні; вони можуть відповідати цілям ухвалення рішення або бути дефіцитними, а встановлені способи взаємодії можуть забезпечувати велику або меншу ефективність досягнення мети.

Ухвалення рішення про принципове відновлення продукції та підвищення її якості, навіть за наявності сприятливих зовнішніх факторів, повинно бути ґрунтовно обґрунтоване наявністю достатніх матеріальних, технічних і людських ресурсів, а також на їх ефективній організації. Це включає в себе тісну інтеграцію принципів побудови технології, організації виробничого процесу і праці, а також управління. Такий підхід забезпечує не лише досягнення високої якості продукції, а й ефективне використання ресурсів та оптимізацію всіх складових виробничої діяльності.

Так, суб'єктивні фактори, пов'язані з особою, що приймає рішення, мають значний вплив на адекватність сприйняття об'єктивного стану системи. Серед найбільш важливих суб'єктивних факторів можна виділити наступні:

1. Інноваційні здібності менеджера: Здатність до новаторства і творчого мислення сприяє знаходженню інноваційних рішень, які можуть забезпечити конкурентні переваги для організації.
2. Вміння творчо поставитися до рішення проблем: Можливість розглядати проблеми з різних ракурсів і знаходити нетрадиційні рішення допомагає уникнути стандартних підходів та забезпечити ефективніші результати.
3. Здатність оцінити ситуацію і розумно ризикувати: Важливо мати здатність адекватно оцінювати ризики та можливості та бути готовим приймати обґрунтовані ризики для досягнення цілей.

4. Логічне мислення: Здатність до аналізу і синтезу інформації, а також до розуміння логічних зв'язків і наслідків допомагає робити об'єктивні та раціональні рішення.

Ці суб'єктивні фактори визначають спосіб, яким керівник сприймає і обробляє інформацію, що впливає на його рішення та його результативність в управлінні.

Аналіз - логічний прийом розчленовування цілого на окремі складові, що дозволяє виявити внутрішні зв'язки явища і головних факторів, що визначають стан системи. [47, 231с.]

Синтез - формулювання причинно-наслідкових зв'язків між явищами і прогноз їхнього стану.

Найважливішою умовою успішного здійснення логічного підходу є виділення істотних факторів і очищення їх від другорядних або випадкових. Це надзвичайно важкий, але необхідний процес; у противному випадку аналіз перетвориться в перманентний процес без видимого результату.

З аналізом і синтезом нерозривно зв'язані індукція і дедукція - рух думки від часткового до загального і від загального до часткового.

Індукція дозволяє на основі одиничних фактів, отриманих у процесі аналізу, вийти на закономірності, сформульовані менеджментом, і тим самим спрогнозувати розвиток подій.

Дедукція є основою визначення того, який закон (техніки, технології, біології, економіки) буде впливати на динаміку факторів і їхню взаємодію.

У сучасних умовах необхідною суб'єктивною умовою є рівень комп'ютерної грамотності, володіння ПЕВМ.

І нарешті, до суб'єктивних факторів відносяться особистісні риси суб'єкта, що приймає рішення. Як вказує О.А. Кулагин, особистісні фактори складаються з психічних процесів, психічних станів і психічних властивостей.

Психічні процеси поділяються на три основні категорії: пізнавальні, вольові та емоційні. Пізнавальні процеси включають такі компоненти, як

відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, уяву та увагу. Їх роль у процесі ухвалення рішення важко переоцінити. Пам'ять, хоч і можна частково замінити технічними засобами, не здатна повністю замінити інші аспекти пізнавальних процесів. Наприклад, швидкість та глибина мислення, чіткість уявлень і здатність передбачити розвиток ситуації є невід'ємними для ефективного прийняття рішень. Концентрація уваги також є важливим чинником, оскільки вона допомагає швидко збирати та аналізувати інформацію.

Також важливими є мотиваційні процеси, які визначають інтереси, переваги та прагнення особистості, а також впливають на формування типу керівника. Вони визначають критерії, за якими він буде обирати альтернативи в процесі ухвалення рішень.

Психічні стани є реакцією особистості на зовнішні й внутрішні фактори, що спрямовані на досягнення певного результату. Ці стани можуть бути дуже різноманітними і змінюватись, включаючи такі прояви, як оптимізм, бадьорість, стомлення, психічне перевантаження, апатія, депресія, тривога тощо. Вони значно впливають на здатність особи ухвалювати обґрунтовані та ефективні рішення.

Під їхнім впливом знаходяться всі розглянуті вище психічні процеси. Людина в стані тривоги, апатії, стресу зосереджений на собі і своїх проблемах, неуважний, гірше мислить, погано пам'ятає. У такому стані він може не сприйняти необхідної інформації і вибрати не найефективніший спосіб ухвалення рішення, що позначиться на його якості. Таким чином, серйозний вплив психічних станів на прийняті рішення вимагає від керівника турботи про свій фізичний і психічний стан.

Психічні властивості поділяються на загальні та індивідуальні. Загальні властивості охоплюють обмеження індивідуальних можливостей, які змушують людину ставати частиною організації для задоволення своїх потреб. Вони вимагають від особи прийняття умов, норм і цінностей, встановлених в організації. Це дозволяє людині адаптуватися до зовнішніх

умов та взаємодіяти з іншими членами організації в межах встановлених правил і вимог. Тобто загальні психічні властивості формують здатність особистості інтегруватися в колектив та працювати у відповідності з його цілями та цінностями.

Індивідуальні властивості кожної особистості — це своєрідна палітра характеристик, які роблять кожну людину неповторною. Одних обмежень у світосприйнятті та можливостях можна порівняти з відкритими дверима до незвіданих горизонтів, тоді як інші можуть виявитися в тихому ставанні на місці, роздумах та саморефлексії. Темперамент, як вогнище внутрішньої енергії, може бути спокійним річковим потоком або нестримним водоспадом емоцій. Характер, це справжній аромат особистості, що зберігається у світлі чи в тіні, відображається у вчинках та реакціях. Індивідуальні вимоги і система переваг — це мапа мрій та прагнень, яка кожній особистості допомагає навігувати в житті. Всі ці нотки складають унікальну симфонію кожної людини, яка впливає на її ухвалення рішень та взаємодію з оточуючим світом.

Розглядаючи значення індивідуальних якостей для прийняття і реалізації управлінського рішення, слід зазначити дві важливі закономірності, сформульовані А.В. Короповим.

1. Індивідуальні якості людей у значно більшому ступені виявляються в процесі ухвалення рішення, тому впливають на результат. Безсумнівно, визначена залежність між рівнем розвитку інтелекту і психіки особи, що приймає рішення, і якістю його рішення існує. Однак ця залежність не носить ярко вираженого характеру. Значно сильніше ці індивідуальні якості впливають на спосіб ухвалення рішення.

2. Індивідуальні особливості кожної людини взаємозалежні і невіддільні, створюючи унікальний коктейль впливу на способи прийняття рішень. Ця взаємозалежність означає, що навіть якщо деякі аспекти особистості можуть бути менш ефективними у конкретному контексті, інші аспекти можуть компенсувати це, створюючи сумарний ефект.

Система переваг і рівень вимог у більшій мірі, чим інші особистісні фактори, піддаються впливові конкретних обставин, у яких знаходилася людина протягом своєї діяльності.

Отримане уявлення, накопичений досвід створюють у багатьох людей відчуття власної значимості, що породжує відповідні переваги. У залежності від розглянутих вище особистісних факторів ці переваги можуть позначитися на прийнятті управлінських рішень як позитивно, так і негативно.

1.2. Принципи класифікації та стилі прийняття управлінських рішень

Тільки правильно класифіковане управлінське рішення дозволяє особі, що його приймає, чітко відповісти на низку важливих питань:

- Як терміново потрібно прийняти рішення? Це визначає ступінь невідкладності та швидкість ухвалення рішення.
- Хто вповноважений прийняти рішення? Вказує на відповідальність осіб, які мають право ухвалювати конкретне рішення.
- З ким варто проконсультуватися? Визначає, яких експертів або співробітників слід залучити для консультацій і збору необхідної інформації.
- Хто буде затверджувати рішення? Це важливо для розуміння, хто має останнє слово в процесі ухвалення рішення.
- Кого необхідно проінформувати щодо даного рішення? Визначає коло осіб або структур, які повинні бути поінформовані про ухвалене рішення.

Залежно від відповідей на ці питання формуються наступні аспекти ухвалення рішення:

- Інформація, необхідна для ухвалення рішення: уточнюються всі дані, які повинні бути зібрані для ефективного вирішення питання.
- Можливі обмеження при прийнятті рішення: це можуть бути ресурси, час, юридичні чи організаційні обмеження.
- Спосіб фіксації та оформлення рішення: визначається, чи буде рішення зафіксоване документально, в якій формі і з якими деталями.
- Напрямок використання комунікацій: визначається, якими засобами і каналами комунікації буде передано рішення відповідним особам чи підрозділам.

Це дозволяє не лише чітко організувати процес ухвалення, а й забезпечити його ефективне виконання.

Як ознаки класифікації рішень розглядають:

- джерело виникнення необхідності ухвалення рішення,
- ступінь впливу на об'єкт і терміни дії,
- порядок прийняття,
- спосіб фіксації,
- ступінь повторюваності,
- зміст,
- поле прийняття,
- ступінь регламентації,
- систему оцінки ефективності,
- стилі ухвалення рішення.

За джерелом виникнення рішення поділяються на дві групи: ініціативні і за розпорядженням.

Ініціативні рішення зазвичай приймаються високопосадовими особами або групами, які мають вплив у організації. Це не означає, що керівники середнього і низького рівня не можуть приймати ініціативні рішення, але їхні дії частіше визначаються або уточнюються вищестоящими керівниками.

Рішення по розпорядженню або виконанню, зазвичай, приймаються з метою розвитку і доповнення ініціативних рішень з урахуванням конкретних мети і завдань, що ставляться перед підрозділом чи організацією в цілому. Такий підхід допомагає забезпечити узгодженість та співпрацю між різними рівнями управління та забезпечує виконання стратегічних цілей організації.

За ступенем впливу на об'єкт рішення поділяються на: оперативні, тактичні і стратегічні рішення, що у свою чергу поділяються:

- на рішення, що відносяться до існуючих умов виробництва;
- рішення підприємницького характеру, що стосуються розширення сфери діяльності і спроб організації нових підприємств;
- рішення широкого, загального характеру, завдання яких — забезпечити можливість видозмінити стратегію, тактику, організаційну форму і мету, коли це потрібно, щоб вийти на рівень

нових умов у діловому світі.

Оперативні і тактичні рішення стосуються, як правило, лише окремих підрозділів організації, у той час як стратегічні впливають на діяльність організації в цілому. Деякою мірою цей розподіл має загальні риси з класифікацією рішень на програмні і ситуаційні. [25, 43с.]

Програмні рішення переважно носять довгостроковий і загальний характер, визначають головні напрямки розвитку організації або країни і є основою для більш детальних і конкретних рішень, покликаних забезпечити досягнення завдань програми на кожному етапі її реалізації у визначений термін.

Ситуаційні рішення, як правило, приймаються у випадку виникнення в організації визначеної надзвичайної ситуації, що створилася по об'єктивних причинах або як наслідок невміння керівника розробляти довгострокові програми дій. Наявність великої кількості ситуаційних рішень свідчить про неблагополуччя в організації, можливості виникнення кризи.

Існує кілька форм ухвалення рішень, які варіюються від індивідуальних до колективних:

1. Індивідуальна (одноособова) форма: У такому випадку рішення ухвалюється керівником або особою з вищим рівнем влади, яка несе персональну відповідальність за своє рішення. Вона може консультуватися з підлеглими, фахівцями та експертами перед тим, як ухвалити остаточне рішення, однак процес прийняття рішення залишається на її особистій відповідальності.
2. Колективна форма: В цьому випадку рішення приймається групою осіб, які можуть бути об'єднані формальними або неформальними зв'язками. Процес ухвалення може включати голосування або досягнення консенсусу серед учасників, що дозволяє врахувати думки всіх зацікавлених осіб і забезпечити спільне рішення, яке відображає колективну думку.

3. Колегіальна форма: В цьому випадку рішення приймається групою фахівців або уповноваженим колективом. Колегіальна форма передбачає рішення, яке базується на консенсусі або більшості голосів серед фахівців.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної форми залежить від контексту, складності проблеми, доступності ресурсів та інших факторів.

У сучасних акціонерних товариствах найбільш важливі питання, такі як розподіл доходів, розміри виплат дивідендів, реорганізація компанії, а також обрання керівних органів, зазвичай вирішуються колективно на загальних зборах акціонерів. Ці рішення мають стратегічний характер і вимагають узгодження серед усіх акціонерів. [24, 125с.]

Водночас поточні питання, що стосуються господарської діяльності компанії, вирішуються колегіально правлінням або радою директорів. Це група менеджерів, які займаються оперативним управлінням компанією, приймаючи рішення, що стосуються щоденної діяльності та її ефективності.

На практиці одним з часто зустрічаються способів ухвалення рішення є консенсус — досягнення єдиної точки зору шляхом взаємних поступок.

Колективні та колегіальні форми ухвалення рішень значно знижують індивідуальну відповідальність, часто ускладнюючи процес виявлення винних у разі неякісно прийнятого або малоефективного рішення. Це може призвести до того, що відповідальність за результат буде розподілена серед усіх учасників, що ускладнює аналіз конкретної вини.

Залежно від способу фіксації, рішення поділяються на письмові та усні. Управлінські рішення зазвичай фіксуються в письмовому вигляді — через накази, розпорядження, інструкції тощо. Наказ є найімперативнішою формою рішення, яка визначає терміни та методи виконання завдання. Розпорядження — це різновид наказу, що регулює конкретні питання і може бути в усній формі.

Усна форма рішення застосовується в екстрених ситуаціях, однак її головний недолік полягає в тому, що учасники можуть неправильно зрозуміти або спотворити зміст рішення, часто без свідомого наміру, а через недостатнє розуміння інформації.

Щодо ступеня повторюваності (або новизни) рішення поділяються на дві категорії:

1. Традиційні (запрограмовані) рішення — це рішення, які повторюються в типових ситуаціях і складають близько 90% рішень. Вони не потребують додаткового збору інформації або аналітичної роботи і часто приймаються за шаблоном. Такі рішення зазвичай приймаються менеджерами середнього та нижчого рівня.
2. Оригінальні (незапрограмовані) рішення — це рішення, прийняті в нових або нестандартних ситуаціях, які вимагають збору та аналізу інформації, а також творчого підходу від керівника.

Класифікація рішень за критерієм новизни дозволяє розрізнити рішення залежно від складності ситуації та необхідного рівня кваліфікації для їх ухвалення. Вона поділяється на чотири групи:

1. Рутинні рішення — ці рішення приймаються за стандартною процедурою або програмою. Вони не вимагають високої кваліфікації чи творчого підходу, а виконуються згідно з встановленими правилами. Зазвичай такі рішення можуть бути доручені працівникам середнього рівня, що мають визначений рівень знань і дисциплінованість.
2. Селективні рішення — тут надається більша свобода вибору, але в межах обмежених параметрів. Для їх ухвалення необхідний високий рівень кваліфікації, як теоретичної, так і практичної, тому такі рішення часто доручають менеджерам середньої ланки, які мають досвід у відповідній сфері.
3. Адаптаційні рішення — ці рішення поєднують наявний досвід і перевірені методи з умінням адаптувати їх до нових умов. Вони

вимагають здатності оцінити особливості конкретної ситуації та поєднати нові ідеї з уже відпрацьованими підходами. Для прийняття таких рішень потрібні високі управлінські здібності та великий досвід, тому ці рішення часто приймаються на вищих рівнях управління.

4. Інноваційні рішення — ці рішення відрізняються високим ступенем новизни та ризику і часто вимагають значної творчості та стратегічного бачення. Вони потребують від керівника не тільки високої кваліфікації, а й великих посадових повноважень і відповідальності, оскільки здебільшого приймаються на найвищому рівні організації.

Таким чином, класифікація рішень за новизною дозволяє краще зрозуміти, який рівень управлінської компетенції та досвіду необхідний для вирішення конкретних завдань.

За ступенем регламентації рішення поділяються на директивні (нормативні), орієнтуючі і рекомендуєчі.

Директивні (нормативні) рішення вимагають обов'язкового виконання, що не допускають ніякої ініціативи. Нормативні рішення встановлюють чіткий взаємозв'язок між визначеними параметрами організації і конкретними варіантами рішень: наприклад, визначення величини навчальної групи в залежності від наявного аудиторного фонду навчального закладу.

Орієнтуючі рішення, визначають можливу діяльність співробітників організації в сьогоденні або майбутньому, при настанні визначених обставин.

Рекомендуєчі рішення визначають можливі напрямки діяльності підлеглих, не надаючи їм конкретної схеми дій.

В залежності від системи оцінки ефективності розрізняють однокритеріальні і багатокритеріальні рішення.

Однокритеріальні рішення базуються на оцінці альтернатив за одним ключовим показником, який може бути об'єктивним або суб'єктивно визначеним особою, що приймає рішення. Цей показник може включати такі фактори, як прибуток, частка ринку або результат на товарній виставці.

Однокритеріальні рішення зазвичай використовуються для ситуацій, де один показник є вирішальним для вибору між альтернативами.

Існують інші принципи класифікації, пропоновані різними авторами: одно - і багатоцільові, інноваційні і традиційні, детерміновані і вірогідні і т.п.

В літературі на основі великого фактичного матеріалу сформульовані найбільш загальні класифікації стилів прийняття рішення за трьома параметрами:

- за співвідношенням зусиль на стадії розробки альтернатив і їх вибору;
- за ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень;
- за рівнями організації управлінських рішень.

За першим параметром виділяють п'ять типів ухвалення рішення: інертні, обережні, урівноважені, ризиковані, імпульсивні.

Інертний стиль ухвалення рішень характеризується повільним та невпевненим процесом пошуку різних варіантів рішень. Як правило, такі ідеї вторинні і не інноваційні, а витрати на їхнє обґрунтування і критику значно перевищують зусилля, витрачені на пошук варіантів.

Обережний стиль характеризується тим, що при розгляді альтернатив великі зусилля приділяються збору необхідної інформації і досить критично, хоча і більш енергійно, чим у попередньому варіанті, оцінюються всі альтернативи.

Урівноважений стиль відрізняється високою активністю особи, що приймає рішення, по пошуку альтернатив; більш серйозна увага приділяється порівнянню альтернатив. Зусилля на першому і другому етапах розподіляються приблизно однаково.

Ризикований стиль відрізняється більш високою інтенсивністю на етапі пошуку альтернатив, чим на етапі їхньої оцінки. При цьому пильна увага приділяється перевагам, а не недолікам і втратам. Цей стиль дозволяє досягти значного ефекту, однак містить високу частку ризику.

Імпульсивний стиль відрізняється тим, що винахід альтернатив і за

часом, і по інтенсивності набагато перебільшує час, витрачений на їхню оцінку, у зв'язку з чим рішення носить надмірно суб'єктивний і ризикований характер.

За другим параметром найбільш розповсюдженими є класифікації стилів, розроблені Д. МакГрегором, Р. Лайкертом, Р. Танненбаумом, У. Шмідтом і В. Врумом. [46, 304с.]

Дуглас МакГрегор запропонував два протилежних стиля взаємовідносин керівника з підлеглими, отримавши назви «теорія Х» і «теорія У». Згідно «теорії Х» більшість людей ледачі, уникають відповідальності, міцно прив'язані до своїх первинних потреб, і тому управляти ними — доля обраних, які будують свої взаємини з підлеглими на основі погроз, контролю і примусу. [46, 308с.]

За «теорією У» потреба в праці настільки ж органічно властива людям, як і всі інші потреби, і тому завдання керівника полягає в створенні таких умов праці, при яких люди могли б реалізувати свою потребу в праці, використовуючи для цього самоврядування і самоконтроль.

Відповідно до розходжень у цих теоретичних позиціях МакГрегор виділив авторитарний і демократичний стилі.

Авторитарний стиль - керівник цілком концентрує владу у своїх руках, централізує повноваження по прийняттю рішень, бере на себе усю відповідальність за їхні наслідки, розглядає підлеглих у якості «гвинтиків» єдиного налагодженого механізму

Керівник демократичного типу розглядає підлеглих як активних і творчих людей, здатних самостійно вирішувати багато виникаючих проблем, широко застосовує делегування і найрізноманітніші способи мотивації, надає підлеглим великі можливості виявити ініціативу в процесі реалізації рішень.

Розділ 2. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

2.1. Процес розробки управлінських рішень на підприємстві

Процес управління на ВАТ ПВП «Енергія» ґрунтується на системі управлінських рішень, які формуються через технологію прийняття рішень. Ця технологія включає послідовні дії, що складаються з ряду етапів, процедур та операцій.

Залежно від методу вирішення проблеми, кількість та послідовність етапів технології може змінюватися. Наприклад, з точки зору системотехніки, етапи включають уточнення задачі, розробку альтернатив, аналіз альтернатив, вибір найкращого рішення та надання результатів.

Процес розробки рішень на ВАТ ПВП «Енергія», що включає наукові методи, є структурованим і складається з кількох етапів, кожен з яких сприяє забезпеченню якісного та обґрунтованого ухвалення рішень:

1. Попереднє формулювання задачі: на цьому етапі визначається загальна проблема, що потребує вирішення.
2. Вибір критеріїв оцінки ефективності рішення: визначаються основні критерії, за якими оцінюватимуться різні варіанти рішень.
3. Збір даних для уточнення поставленої задачі та точної постановки: збір необхідної інформації для більш точного визначення умов задачі та її обмежень.
4. Розробка можливих варіантів рішення задачі: на цьому етапі створюються кілька варіантів рішень, кожен з яких має свої переваги та недоліки.
5. Складання математичних моделей: для кожного варіанту рішення розробляються математичні моделі, що дозволяють оцінити ефективність і досягнуті результати з урахуванням усіх параметрів та умов.

6. Зіставлення варіантів за критерієм ефективності та вибір альтернатив: варіанти рішень порівнюються за критеріями ефективності, що дозволяє вибрати оптимальний варіант для подальшого впровадження.
7. Прийняття рішення: на основі порівняння варіантів і оцінки їх ефективності приймається остаточне рішення, яке має бути найбільш вигідним з усіх запропонованих альтернатив.

Цей процес дозволяє ухвалювати обґрунтовані і ефективні управлінські рішення, що відповідають сучасним вимогам і оптимізують роботу підприємства. Схема розробки і реалізації управлінських рішень на ВАТ ПВП «Енергія» зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема розробки і реалізації управлінських рішень

Розглянемо зміст етапів, що використовуються на ВАТ ПВП «Енергія» більш детально.

I. Для сформулювання задачі керівництвом розглядаються наступні питання:

1. Причини постановки задачі: Керівник визначає причини, що спонукали до необхідності вирішення певної проблеми. Це включає тип задачі та терміновість її вирішення.
2. Фактори, що впливають на ситуацію: Аналізуються фактори, які мають вплив на поточну ситуацію, а також їхні наслідки для діяльності підприємства в цілому.
3. Цілі, які повинні бути досягнуті: Визначаються конкретні цілі, які потрібно досягти при вирішенні задачі.

Причини постановки задач можуть бути різноманітними, як внутрішні, так і зовнішні. Наприклад, це може бути випадкове відхилення від норм, наявність серйозних недоліків у діяльності підприємства, необхідність вирішення тактичних або стратегічних завдань, а також зміни на ринку та потреба в розробці прогнозів.

Проблемну ситуацію можна класифікувати за різними критеріями залежно від того, які фактори на неї впливають і чи можна на них вплинути. Керівник має різні можливості для впливу на ситуацію, залежно від того, чи є фактори керованими чи некерованими.

Крім того, важливо враховувати склад і пріоритетність цілей. У процесі ухвалення рішень керівник має чітко визначити, які цілі є першочерговими, а які можуть бути відтерміновані.

На першому етапі управління на використовується широкий логічний інструментарій, що базується на різних методах, таких як аналіз, синтез, порівняння, індукція, дедукція, аналогія, узагальнення та абстрагування, а також на інтуїції розробників.

Для прийняття рішення визначаються критерії його ефективності. Вони необхідні для порівняння різних варіантів рішень і вибору найбільш вигідного, а також для оцінки ступеня досягнення поставленої мети.

Критерій ефективності рішень має бути кількісно вираженим, щоб наочно відображати результати прийнятих рішень, а також бути простим і конкретним. Фахівці вважають, що правильний вибір критерію ефективності є ключем до успішного вирішення завдань, оскільки часто сам критерій може спрямовувати на визначення шляхів досягнення поставленої мети.

Неправильний вибір критерію може призвести до недостовірних висновків і дезорганізації в роботі.

II. На ВАТ ПВП «Енергія», для успішного рішення задачі, збір даних вважається обов'язковою умовою. Для уточнення і точної постановки задачі важливо враховувати обсяг інформації, який залежить від складності задачі і від кваліфікації керівників. Незалежно від цього, інформація повинна бути повною, достовірною та своєчасною. Джерела отримання інформації можуть бути різними, але потрібно враховувати можливість її свідомого спотворення. У точно сформульованій задачі на підприємстві важливо чітко відобразити кілька ключових аспектів, які допомагають керівнику або команді ефективно розв'язати проблему.

III. На ВАТ ПВП «Енергія» розробка можливих варіантів рішень починається вже на етапі уточнення формулювання задачі та вибору критерію оцінки ефективності. Досвід рішення аналогічних задач в минулому береться до уваги, проте не обмежується цим, оскільки пріоритетом є пошук найбільш раціональних шляхів вирішення проблем.

На рівні логіки та інтуїції враховується корисність окремих варіантів та складність їх виконання. Такі фактори, як трудомісткість, потреба в фінансових ресурсах чи матеріалоємність, враховуються заздалегідь. Далі відбираються ті варіанти, в реалізацію яких немає сумнівів.

При застосуванні евристичних методів розв'язання задач на ВАТ ПВП «Енергія» здійснюється повторна перевірка логічної послідовності дій та

врахування різноманітних факторів, що впливають на проблемну ситуацію. Потім варіанти порівнюються за критерієм ефективності, і обирається найкращий.

IV. Етап заключається у розробленні математичних моделей що відображають реальні виробничі процеси на ВАТ ПВП «Енергія». Моделі можуть відрізнятися за ступенем деталізації та точністю відображення реальності.

V. Вибір альтернатив на ВАТ ПВП «Енергія» є тривалим процесом, що потребує багато зусиль для аналізу різних факторів та врахування їх впливу на ефективність рішення. Для цього використовуються різні методи, які можуть бути адаптовані в залежності від конкретної ситуації:

1. Аналіз витрат і втрат: Перед вибором альтернативи необхідно розрахувати витрати та можливі втрати для кожного варіанту. Це може включати витрати на матеріали, працю, обладнання, а також можливі втрати у виробництві та реалізації.
2. Соціальні наслідки: Окрім фінансових показників, важливо враховувати соціальні наслідки кожного варіанту. Це може включати вплив на зайнятість, благополуччя співробітників, відносини з клієнтами та співробітниками тощо.
3. Теорія ймовірностей та теорія корисності: У складних ситуаціях, коли на вибір впливають декілька факторів або випадкові події, використання методів, заснованих на теорії ймовірностей та теорії корисності, може допомогти зробити обґрунтований вибір.
4. Методи ранжування: Використання методів ранжування дозволяє порівняти різні варіанти за певними критеріями та визначити найкращий серед них.
5. Експертні оцінки: Залучення експертів у відповідній галузі може допомогти оцінити переваги та недоліки кожного варіанту і зробити обґрунтований вибір.

Урахування цих факторів допомагає підприємству зробити обґрунтований та ефективний вибір альтернативи, що відповідає їхнім потребам і цілям.

Математичне моделювання на ВАТ ПВП «Енергія» використовується як один із ключових інструментів для аналізу складних соціально-економічних процесів і прийняття обґрунтованих рішень. Воно дозволяє підприємству здійснити кількісний аналіз взаємозв'язків та взаємозалежностей у системі, а також вдосконалити її функціонування.

Хоча соціально-економічні процеси складні та неоднозначні, математичне моделювання надає можливість створити спрощене, але адекватне відображення реальності. Це дозволяє отримати достатньо точні характеристики досліджуваного об'єкта та здійснити кількісний аналіз процесів і явищ. [38, 116с.]

Однак, важливо враховувати, що соціально-економічні системи мають свою унікальність і складність, яку не завжди можна точно відобразити за допомогою математичних моделей. Тому необхідно підходити до їх застосування обережно і критично, враховуючи специфіку конкретної ситуації.

Загалом, математичне моделювання є важливим інструментом для аналізу і прийняття рішень на ВАТ ПВП «Енергія», але його використання повинно доповнюватися іншими методами аналізу та експертними оцінками для досягнення найкращих результатів.

Використання моделей на підприємстві має як позитивні, так і негативні аспекти.

Позитивні аспекти використання моделей включають:

1. Ефективність та економія часу: Моделі дозволяють керівникам ефективно аналізувати різні альтернативи та вирішувати проблеми без значних витрат часу.

2. Системний підхід: Використання моделей сприяє застосуванню системного підходу до аналізу проблем, що дозволяє краще розуміти взаємозв'язки та взаємозалежності в системі.
3. Обґрунтованість рішень: Моделі надають можливість ретельного обґрунтування рішень на основі кількісного аналізу.
4. Скорочення термінів розробки рішень: Використання моделей дозволяє швидше приймати рішення та реагувати на зміни у середовищі.
5. Можливість виконання зворотної операції: Моделі дозволяють здійснювати прогнози та аналізувати вплив різних факторів на результат, що допомагає керівникам у прийнятті оптимальних рішень.

Незважаючи на ці позитивні аспекти, є й певні обмеження використання моделей:

1. Вартість та складність: Розробка та використання моделей може бути дорогими та вимагати значних витрат часу, особливо якщо немає відповідних фахівців.
2. Математична складність: Деякі моделі можуть бути складними для розуміння та застосування без відповідних знань у математиці.
3. Спрощення реальності: Моделі часто спрощують реальність та не враховують всіх факторів, що може призвести до неточних результатів.

Незважаючи на ці обмеження, використання моделей є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень на ВАТ ПВП «Енергія».

Цей процес математичного моделювання на підприємстві відображає прогресивний шлях від постановки завдання до розв'язання проблеми за допомогою комп'ютерних технологій. Давайте розглянемо кожен етап більш детально:

1. Постановка задачі: Цей етап включає виявлення закономірностей та умов, які впливають на процес на підприємстві. Це можуть бути

структура виробництва, фактори впливу, а також теоретичні та практичні аспекти процесу.

2. Розробка формалізованої схеми: На цьому етапі створюється схема, що описує процес моделювання, зазначаються конкретні параметри та показники, які відображають характеристики об'єкта управління.
3. Формалізація задачі в загальному вигляді: Задача представляється у загальному вигляді на основі формалізованої схеми, де конкретні залежності стають більш специфічними.
4. Чисельне представлення моделі: На цьому етапі елементи моделі отримують кількісне вираження, і модель перевіряється та уточнюється за необхідності.
5. Розв'язування задачі на ЕОМ: За допомогою обчислювальної техніки обчислюється ефективність різних варіантів за заданим критерієм оцінки, що дозволяє визначити оптимальний варіант рішення задачі.

Цей процес є важливим для прийняття обґрунтованих рішень на підприємстві та забезпечення ефективного управління процесами. Його етапи взаємозв'язані і сприяють системному аналізу та вирішенню складних завдань.

Побудова математичної моделі на ВАТ ПВП «Енергія» є системним та структурованим процесом, що передбачає детальний аналіз та урахування різних аспектів впливу на ефективність функціонування організації. Ось деякі кроки, які виконуються під час цього процесу:

1. Складання переліку елементів системи: Цей етап передбачає ідентифікацію всіх ключових елементів, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Це можуть бути різні процеси, ресурси, фактори, параметри тощо.
2. Визначення впливу кожного елемента: Для кожного елемента в переліку проводиться аналіз їх впливу на функціонування підприємства в різних сценаріях або при різних варіантах рішень.

3. Виключення незначних елементів: Елементи, які не впливають на вибір варіантів рішень або вплив яких незначний, можуть бути виключені з переліку, щоб спростити модель.
4. Групування елементів: Деякі взаємопов'язані елементи можуть бути групувані разом для спрощення моделі.
5. Визначення постійного або змінного характеру впливу: Кожному елементу приписується певний характер впливу на систему, а також ідентифікуються піделементи, які впливають на їх величину.
6. Складання рівнянь або систем рівнянь: За кожним піделементом розробляється відповідне рівняння або система рівнянь, які відображають взаємозв'язки та вплив елементів на систему в цілому.

Ці кроки допомагають створити математичну модель, яка дозволяє аналізувати та прогнозувати різні аспекти функціонування підприємства та приймати обгрунтовані управлінські рішення.

Операційні моделі рішень дозволяють математично виразити взаємозв'язок між різними змінними, які впливають на ефективність функціонування підприємства. У вищезазначеному прикладі операційної моделі представлено рівняння, що описує залежність між керованими та некерованими змінними та мірою загальної ефективності.

Керовані змінні (іх) - це фактори, на які може впливати ЛПР для досягнення певних цілей. Наприклад, це може бути кількість працівників, обсяг виробництва, технології, що використовуються та інше. Важливо враховувати обмеження для деяких керованих змінних, які можуть впливати на процес моделювання. [47, 94с.]

Некеровані змінні (іу) - це фактори, на які ЛПР не може впливати, такі як дії споживачів, постачальників або рішення державних органів. [47, 97с.]

Оптимальне рішення визначається шляхом пошуку значень керованих змінних (іх), при яких міра загальної ефективності (Е) буде максимальною або мінімальною, в залежності від вибраного показника ефективності. Це

може бути, наприклад, мінімізація витрат на виробництво або максимізація прибутку.

Такі операційні моделі дозволяють підприємству аналізувати різні сценарії та вибирати оптимальні рішення для досягнення поставлених цілей.

Моделювання, як метод розробки управлінських рішень, використовується з середини ХХ ст. Перші моделі базувалися на нормативних теоріях і називалися нормативними. У них описується стратегія поведінки при виробленні рішення, яка орієнтується на заданий критерій. Прикладом нормативних моделей є: моделі прийняття статистичних рішень з використанням теорії ймовірності та математичної статистики; інноваційні ігри як варіант нормативної моделі поведінки в умовах конфлікту, наявності суперечливих думок з проблем нововведення; моделі розробки рішень на основі теорії масового обслуговування, що містить нормативні критерії при рішенні конкретних задач. [12, 345с.]

Зміст процесу розробки рішення в цьому випадку зводиться до пошуку оптимального рішення, в найбільшій мірі відповідного заданому критерію. Досягається це зіставленням альтернатив рішень, розрахованих для конкретних станів змінних факторів (умов зовнішнього середовища).

Однак нормативні моделі не враховують при прийнятті рішень реальної поведінки людини, за якою залишається вибір остаточного варіанта. Цей «недолік» в певній мірі компенсують дескриптивні моделі розробки рішень, засновані на теорії корисності, теорії ризику [12, 347с.].

Ці три методи побудови моделей процесу розробки рішень надають різні інструменти та підходи для аналізу рішень на ВАТ ПВП «Енергія»

1. Теорія статистичних рішень: Цей підхід використовується для вирішення задач прийняття рішень в умовах невизначеності. Моделі на основі цієї теорії допомагають оцінити ймовірності випадкових подій та їх вплив на рішення. Такі моделі можуть визначати оптимальні рішення, які мінімізують ризик або максимізують очікувану вигоду.

2. Теорія корисності: Цей підхід базується на ідеї, що рішення приймаються на основі індивідуальних переваг і оцінок. Моделі на основі цієї теорії дозволяють керівництву підприємства оцінювати варіанти рішень, виходячи з їхньої корисності для підприємства.
3. Теорія ігор: Цей підхід застосовується у ситуаціях конфліктів або колективного прийняття рішень. Він орієнтований на аналіз рішень, що приймаються учасниками в умовах невизначеності та відсутності повної інформації. Основним принципом є мінімізація максимальних можливих втрат.

Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження. Вибір конкретного підходу залежить від конкретних обставин, які характеризують ситуацію прийняття рішень на ВАТ ПВП «Енергія». Цей вибір може залежати від характеру проблеми, наявності даних, особливостей ринку та інших факторів.

Розглянуті теорії та підходи до моделювання процесу розробки рішень дійсно відображають різні аспекти цього процесу, які виникають в умовах невизначеності та взаємодії з іншими учасниками.

Для " ВАТ ПВП «Енергія» це може означати розуміння того, які фактори важливі для стейкхолдерів, таких як клієнти, інвестори та працівники.

Евристичні моделі: Ці моделі базуються на логіці та досвіді, і їх використання може бути корисним у випадках, коли не існує можливості застосування формальних аналітичних методів. Для ВАТ ПВП «Енергія» це може означати використання здорового глузду та попереднього досвіду для прийняття рішень в умовах, коли детальні дані не доступні або коли ситуація складна.

Використання математичних методів у прийнятті рішень може бути корисним для ВАТ ПВП «Енергія» у вирішенні складних проблем та оптимізації бізнес-процесів. Однак, у кожному конкретному випадку

важливо здійснювати комплексний аналіз і вибирати той підхід, який найкраще відповідає умовам і вимогам конкретної ситуації.

2.2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на стратегічні та тактичні рішення

Опис стратегічного управління добре передає ключові аспекти його функцій та завдань. Розробка та реалізація стратегічних рішень на ВАТ ПВП «Енергія» важлива для досягнення поставлених цілей та успішного функціонування компанії. Дозвольте підкреслити деякі ключові моменти, що варто врахувати:

1. Місія, цілі та стратегія бізнесу: Ці аспекти визначають основні напрямки та пріоритети розвитку компанії. Вони повинні бути чітко сформульовані і відображати внутрішні та зовнішні цілі організації.
2. Функціональні стратегії та механізми реалізації: Кожен аспект бізнесу (наприклад, маркетинг, фінанси, операції) потребує своєї власної стратегії та механізмів виконання, які допомагають досягти загальних цілей компанії.
3. Відповідальність та організація стратегічного управління: Чітко визначені ролі та відповідальність керівництва у розробці та реалізації стратегічних рішень допомагають забезпечити ефективне управління процесом.
4. Кризові ситуації: У таких ситуаціях стратегічне управління може виявитися критичним для збереження стабільності та успішної адаптації компанії до змін у середовищі.

У контексті досліджуваного підприємства ці принципи можуть бути застосовані для вирішення конкретних завдань та викликів, з якими стикається компанія у своєму секторі. Чітко сформульовані та ефективно впроваджені стратегічні рішення можуть сприяти стабільному розвитку та успіху на ринку.

Розробка та впровадження стратегічних рішень на ВАТ ПВП «Енергія» вимагає глибокого аналізу та врахування різноманітних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Ваш опис чітко висвітлює ключові аспекти цього процесу, включаючи:

1. Оцінка результатів діяльності: Визначення якісних та кількісних критеріїв успіху дозволяє компанії оцінити свої досягнення та визначити напрямки подальшого розвитку.
2. Взаємодія з зовнішнім середовищем: Урахування конкурентної ситуації на ринку, збереження частки ринку та адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі є ключовими для стратегічного успіху.
3. Внутрішня координація: Ефективна внутрішня взаємодія між різними підрозділами підприємства дозволяє забезпечити виробничі процеси та виконання стратегічних завдань.
4. Оперативне регулювання: Гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі допомагають компанії адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентоспроможність.

5. Аналіз та вибір стратегій: Глибокий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, альтернативних шляхів розвитку та вибір оптимальних стратегій є важливою складовою розробки стратегічних рішень. Такий підхід допомагає «Енергії» ефективно реалізовувати свою стратегію та досягати своїх цілей, але також може вимагати вирішення складних завдань та викликів, які виникають у процесі розробки та впровадження стратегій.

Особливості розробки стратегічних рішень проілюстровані в табл. 2.1. на фоні їх зіставлення з тактичними рішеннями [32, 104с.].

Таблиця 2.1

Особливості стратегічних і тактичних рішень

№ з/п	Ознаки рішень	Стратегічні рішення	Тактичні рішення
1.	Спрямованість	Майбутній розвиток фірми	Поточний розвиток фірми
2.	Масштабність	Загальні для фірми	Для реалізації конкретної мети
3.	Тимчасовий чинник	Довготривалі	Короткострокові
4.	Предметність	Визначення цілей і коштів на їх досягнення	Вибір засобів досягнення наміченої мети
5.	Змістовність (причинно-наслідковий зв'язок)	Засіб реалізації політики фірми	Засіб реалізації стратегії фірми
6.	Умови розробки	Зміна у зовнішньому середовищі або вимог до діяльності фірми	Інструмент стратегії
7.	Існуючі орієнтири розробок	Політика фірми	Розроблена стратегія, існуючі правила та процедури
8.	Рівень розробки	Вищий	Середній
9.	Організація розробки	Складання матричних структур	Використання традиційних структур
10.	Оцінка ефективності	Своєчасна реакція на кон'юнктуру ринку та інші фактори зовнішнього середовища	Економічна і соціальна ефективність реалізації мети

Підкреслення важливості взаємодії стратегічних та тактичних рішень в стратегічному управлінні підприємством ВАТ ПВП «Енергія» відображає усвідомлення того, що успішна стратегія вимагає не лише чіткої визначеності цілей та напрямків, але й реалістичних планів дій для їх досягнення. Такий підхід дозволяє компанії не лише сформулювати свою стратегію, але й ефективно втілити її в життя, реагуючи на зміни в середовищі та у власній організації.

Врахування погляду на організацію як на відкриту систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем, відображає усвідомлення того, що успішність підприємства залежить від його взаємодії з різноманітними зовнішніми факторами. рис. 2.2.

Врахування цих факторів у процесі прийняття рішень є важливим для підтримки стійкого розвитку підприємства та запобігання ризикам.

Згадка про ситуаційний підхід та модель підприємства як відкритої системи доповнює уявлення про комплексний підхід до управління, який враховує специфіку кожної конкретної ситуації та її вплив на стратегічні рішення. Цей підхід дозволяє більш ефективно адаптувати стратегічні рішення до змін у середовищі та внутрішніх умовах підприємства.

В цілому, ваш опис відображає комплексний підхід до стратегічного управління, який враховує важливість взаємодії між стратегічними та тактичними рішеннями, а також потребу у контекстуалізації стратегій у відношенні до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Такий постійний аналіз стану зовнішнього середовища відображає гнучкість та готовність до адаптації підприємства до змін, що відбуваються навколо нього. Відслідковування загроз і можливостей дозволяє підприємству «Енергія» оперативно реагувати на зміни в економічному, соціальному, політичному та технологічному середовищі.



Рис. 2.2. Підприємство як відкрита система

Дійсно, розуміння та аналіз економічних, політичних, технологічних та соціальних факторів дозволяють підприємству краще орієнтуватися у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані рішення.

Економічні фактори, такі як інфляція, рівень безробіття та податкова політика, визначають економічний контекст, в якому функціонує підприємство. Політичні фактори можуть включати стабільність урядових інститутів та законодавство, що безпосередньо впливає на бізнес-середовище. Технологічні зміни можуть впливати на способи виробництва та взаємодії з клієнтами. Соціальні фактори, такі як зміна у суспільних очікуваннях та стандартах, можуть впливати на споживчу поведінку та попит на продукти та послуги.

Розуміння цих факторів дозволяє ВАТ ПВП «Енергія» прогнозувати можливі ризики та можливості, реагувати на зміни у середовищі та розробляти стратегії для досягнення своїх цілей в умовах невизначеності.

Врахування цих факторів у процесі прийняття рішень допомагає забезпечити успішну діяльність та стабільний розвиток підприємства.

Аналіз конкурентного середовища є ключовим для формулювання стратегії підприємства. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, їх стратегії та майбутні плани. Такий аналіз допомагає підприємству розробити ефективні стратегії відповідно до поточного стану ринку.

Ринкові фактори, такі як рівень конкуренції, життєвий цикл товарів та послуг, і розподіл доходів населення, визначають тенденції на ринку та можливості для підприємства. Уміле використання цих факторів може допомогти уникнути небажаних наслідків та досягти успіху.

Міжнародні фактори також мають велике значення для підприємства. Політичні рішення у країнах-партнерах, зміни валютного курсу та наявність нових сировинних джерел можуть вплинути на його діяльність. Врахування цих факторів дозволяє підприємству адаптуватися до змін на міжнародному ринку та вчасно реагувати на можливі ризики та можливості.

Аналіз конкурентного та міжнародного середовища допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку та забезпечує йому конкурентну перевагу на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища ВАТ ПВП «Енергія» є важливою складовою стратегічного управління. Він допомагає зрозуміти, які можливості та загрози існують на ринку, що дозволяє розробити ефективну стратегію розвитку.

Розділення зовнішніх факторів на прямий і непрямий вплив дозволяє краще зрозуміти їхню значущість та вплив на діяльність підприємства. Наприклад, прямий вплив можуть мати конкуренти, постачальники, споживачі, урядові інститути, тоді як непрямий вплив може бути зумовлений станом економіки, соціально-культурними та політичними факторами.

Глибоке знання власних можливостей і резервів також є ключовим для успішного управління. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

підприємства і розробити стратегію, що буде максимально використовувати переваги та уникати ризиків.

Такий аналіз допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку та забезпечує йому конкурентну перевагу на ринку.

Діяльність з діагностики внутрішніх проблем називають управлінським обстеженням, що рекомендується проводити по напрямках: маркетинг, фінанси, виробництво, кадри (людський фактор), організаційна культура та імідж підприємства [47, 261с.].

В аспекті маркетингу на ВАТ ПВП «Енергія» важливо звертати увагу на ряд питань, таких як:

1. Частка ринку та конкурентоспроможність: Визначення та підтримання конкурентоспроможності, а також виявлення можливостей для збільшення частки ринку.
2. Асортимент і якість продукції: Забезпечення високої якості та розширення асортименту продукції, що задовольняє потреби споживачів.
3. Сегментація ринку й типологія споживачів: Розуміння та визначення цільових сегментів ринку та типології споживачів для забезпечення ефективної маркетингової стратегії.
4. Навчання та розвиток персоналу: Звернення уваги на навчання та розвиток персоналу, а також на створення мотивуючого середовища для роботи.
5. Реклама та стимулювання продажів: Розробка та впровадження ефективних рекламних кампаній та заходів для стимулювання продажів.
6. Фінансовий аналіз: Вчасне виявлення фінансових проблем та можливостей для оптимізації фінансової діяльності підприємства.
7. Управління виробничим процесом: Забезпечення ефективності виробничого процесу, включаючи управління ціноутворенням, постачанням, контролем якості та технологічною модернізацією.

8. Культура підприємства та імідж: Розвиток позитивного іміджу та культури підприємства, які визначають сприйняття його серед споживачів та партнерів.

Ці аспекти дозволяють забезпечити ефективну діяльність підприємства на ринку та підвищити його конкурентоспроможність.

Точно, вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ВАТ ПВП «Енергія» відіграє ключову роль у плануванні та прийнятті стратегічних рішень. Зовнішній аналіз дозволяє уникнути негативних наслідків, а також використовувати можливості, які надає зовнішнє середовище, на користь підприємства. Внутрішній аналіз допомагає виявити переваги та недоліки власної діяльності підприємства, що дозволяє вжити заходів для їх поліпшення та мобілізувати ресурси на виконання стратегічних завдань. Такий комплексний підхід сприяє ефективному управлінню та розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Використання аналітичних методів при розробці та прийнятті управлінських рішень

В контексті ВАТ ПВП «Енергія» використання традиційних методів економічного аналізу є ключовим для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Розглянемо як кожен з цих методів може бути застосований у практиці на даному підприємстві:

1. Метод абсолютних величин: Цей метод дозволяє аналізувати економічні явища і процеси на підприємстві без зв'язку з іншими факторами. Наприклад, аналіз абсолютних значень прибутку, витрат, обсягу виробництва тощо допоможе зрозуміти стан справ на підприємстві.
2. Метод відносних величин: Використання цього методу дозволяє аналізувати динаміку економічних показників у часі. Наприклад, порівняння зміни витрат чи обсягу продажів за різні періоди може допомогти виявити тенденції та тренди у розвитку підприємства.
3. Метод середніх величин: Середні величини можуть використовуватися для узагальнення відповідних показників та аналізу трендів. Наприклад, середній обсяг продажів за певний період може дати уявлення про середню продуктивність підприємства.
4. Метод порівняння: Порівняння з плановими показниками або показниками минулих років може допомогти виявити відмінності та переваги певних стратегій чи дій. Наприклад, порівняння фактичних та планових показників може допомогти визначити ефективність виконання планів.
5. Метод групування: Групування економічних явищ за ознаками дозволяє виявити взаємозв'язки і взаємозалежності між ними.

Наприклад, групування клієнтів за певними ознаками допоможе зрозуміти їхні потреби та вплив на вибір стратегій маркетингу.

6. Індексний метод: Цей метод може бути корисним для вимірювання змін в різних економічних показниках, таких як ціни, продуктивність праці тощо. За його допомогою можна визначити динаміку змін і порівняти їх з минулими періодами або базовими значеннями.
7. Метод ланцюгових підстановок: Цей метод може бути корисним для аналізу впливу різних факторів на певний сукупний показник чи функцію. Він дозволяє встановити зв'язок між факторами та відповідними змінами узагальнюючого показника.
8. Балансовий метод: Балансовий метод може бути використаний для бухгалтерського обліку, статистичного аналізу, планування та аналізу економічної діяльності підприємства. Він дозволяє забезпечити співвідношення між різними показниками та оцінити їхню ефективність.
9. Графічні методи: Графічні методи можуть бути корисними для візуалізації функціональних залежностей між різними економічними чи іншими показниками. За допомогою графіків можна аналізувати зв'язки та виявляти тенденції у даних.
10. Метод аналізу ефективності інвестицій: Цей метод може бути корисним для прийняття рішень щодо інвестиційних проєктів. Він дозволяє оцінити рівень ризику та потенційний прибуток від інвестицій та порівняти їх з іншими варіантами.

Розглянемо математичні методи в економічному аналізі. Які доцільно використовувати на ВАТ ПВП «Енергія».

Застосування математичних методів для проведення економічного аналізу на ВАТ ПВП «Енергія» дійсно може допомогти покращити точність розрахунків та зробити прогнози більш обґрунтованими. Ось деякі з основних методів, які можуть бути корисними на цьому підприємстві:

1. Статистичні методи: Вони можуть допомогти в аналізі великих обсягів даних, виявленні тенденцій та кореляцій між різними змінними. Наприклад, регресійний аналіз може допомогти встановити зв'язок між рівнем витрат і обсягом продажів.
2. Методи математичного програмування: Вони можуть бути корисними для оптимізації виробничих процесів, планування ресурсів та управління запасами. Наприклад, лінійне програмування може допомогти вирішити задачі мінімізації витрат або максимізації прибутку.
3. Дослідження операцій: Цей метод дозволяє вирішувати складні оптимізаційні задачі, пов'язані з управлінням ресурсами та прийняттям управлінських рішень. Він може бути корисним для планування виробництва, розподілу ресурсів та розв'язання проблем логістики.
4. Методи елементарної математики: Вони використовуються для базових розрахунків та моделювання економічних процесів. Наприклад, прості математичні формули можуть використовуватися для розрахунку витрат або прогнозування доходів.
5. Класичні методи математичного аналізу: Вони можуть бути використані для розв'язання диференціальних рівнянь, що описують динаміку економічних процесів, а також для інтегрування функцій, пов'язаних з фінансовими аспектами діяльності підприємства.

Застосування цих методів може забезпечити більш точні та обґрунтовані аналітичні результати, які допоможуть у прийнятті ефективних управлінських рішень на підприємстві.

Розгляд статистичних методів, методів математичного програмування, методів дослідження операцій та економічної кібернетики добре висвітлює важливість математичних підходів у сучасному економічному аналізі та управлінні.

Статистичні методи дозволяють аналізувати повторювані явища та встановлювати взаємозв'язки між різними змінними, особливо якщо вони мають стохастичний характер. Використання кореляційного аналізу та різних методів розподілу допомагає розуміти та прогнозувати зміни у економічних показниках.

Методи математичного програмування є потужним інструментом для оптимізації виробничих та господарських процесів. Вони дозволяють знаходити оптимальні рішення в умовах обмежень та ресурсних обмежень.

Методи дослідження операцій допомагають знаходити оптимальні рішення за допомогою систематичного аналізу та моделювання процесів. Вони особливо корисні в управлінні складними системами з великою кількістю взаємозалежних частин.

Економічна кібернетика та моделювання систем використовуються для аналізу економічних процесів як складних систем з точки зору теорії управління. Математичні моделі дозволяють краще розуміти та прогнозувати поведінку економічних систем. [43, 52с.]

Усі ці методи сприяють покращенню якості прийнятих управлінських рішень та допомагають компаніям ефективніше управляти своїми ресурсами та процесами.

Викладене чудово описує важливість математичних моделей та алгоритмів у прийнятті управлінських рішень на ВАТ ПВП «Енергія».

Алгоритм прийняття рішення, який вибирається на основі математичної моделі, відображає складні процеси управління та дозволяє оптимізувати результати прийнятих рішень. Математичні моделі можуть бути статичними або динамічними, детермінованими або стохастичними, залежно від того, які аспекти реального життя вони відображають.

Динамічні моделі, що враховують час, дозволяють краще розуміти та прогнозувати розвиток ситуації з плином часу. Статичні моделі можуть бути корисними для короткострокового аналізу або прогнозування.

Детерміновані моделі, де кожному значенню чинника відповідає єдиний результат, дозволяють отримувати чіткі прогнози та розуміти зв'язки між різними змінними. Водночас, стохастичні моделі дозволяють враховувати випадковість та невизначеність у процесах та прийнятті рішень. [32, 67с.]

Такий комплексний підхід до моделювання та прийняття рішень допомагає ВАТ ПВП «Енергія» ефективно управляти своїми ресурсами та оптимізувати свою діяльність.

Дослідження чудово відображають важливість стохастичних моделей та їхню застосовність у прийнятті управлінських рішень на підприємстві ВАТ ПВП «Енергія».

Стохастичні моделі дозволяють враховувати випадковість та невизначеність у реальних процесах, що дозволяє їм ближче відтворювати реальні умови функціонування підприємства. Ці моделі можуть бути ймовірнісними або статистичними.

У ймовірнісних моделях параметри процесу виражаються у вигляді ймовірностей, що дозволяє передбачати результати з певною ступеню упевненості. У статистичних моделях кожному набору початкових даних відповідає випадковий результат з безлічі можливих.

Динамічне моделювання, як ви правильно вказали, є ефективним прийомом дослідження економічних систем. Цей підхід дозволяє стежити за змінами в діяльності підприємства під впливом різних факторів та приймати відповідні рішення.

Застосування стохастичних моделей та динамічного моделювання допоможе " ВАТ ПВП «Енергія» управляти ризиками та ефективно реагувати на зміни в середовищі.

Сіткове моделювання виявляється ефективним і відмінно підходить на всіх етапах розробки рішень на підприємстві. Його особливості, такі як деталізація проблеми, конкретизація відповідальності, поліпшення

оперативного керівництва та контролю, раціональне використання ресурсів і часу, роблять його важливим інструментом управління.

Матричні моделі, які поєднують математичні засоби з візуальним відображенням взаємозв'язку різних аспектів діяльності підприємства, також є ефективним інструментом. Вони дозволяють аналізувати взаємозв'язки між різними сторонами діяльності підприємства та виявляти можливі наслідки прийнятих управлінських рішень.

Пробні розрахунки та імітаційне моделювання допомагають перевірити та коригувати математичні моделі, щоб вони краще відповідали реальності. Ці методи дозволяють здійснювати аналіз та прогнозування ефективності рішень, що сприяє вдосконаленню управління та плануванню на підприємстві.

Серед багатопланових аналітичних методів, які доцільно використовувати на ВАТ ПВП «Енергія» можна виділити:

Метод морфологічного аналізу дійсно є потужним інструментом для розв'язання складних задач, таких як підвищення ефективності торгової діяльності на підприємстві. Підходячи до задачі систематично, метод дозволяє виділити ключові елементи і розглянути різні способи їх оптимізації. Таблиця, яка створюється в ході морфологічного аналізу, допомагає в оцінці і порівнянні різних варіантів рішень, що сприяє знаходженню найбільш оптимального рішення для підприємства.

Щодо аналізу Парето, цей метод базується на спостереженні, що в багатьох ситуаціях невелика кількість факторів відповідає за більшість результатів. Класифікація ABC дозволяє ідентифікувати найважливіші завдання (категорія А), помірно важливі (категорія В) та менш критичні (категорія С). Цей аналіз допомагає підприємству сконцентрувати зусилля на найважливіших аспектах його діяльності, що відповідає принципу ефективного управління ресурсами. [46, 189с.]

Таблиця 3.1.

Пошук варіантів збільшення прибутків і зниження витрат

Ефективність	1 варіант	2 варіант	3 варіант
Прибуткоутворюючі елементи:			
- збільшення обсягу товарообігу - збільшення торгової націнки	Збільшення закупки	Залучення в товарообіг товарних запасів	Вивчення споживчого попиту
Елементи зниження витрат			
- скорочення транспортних затрат	Укладання договорів з місцевими постачальниками	Зменшення витрат з на автотранспорт	Введення централізованої доставки вантажів

За методом Зайверта можна використовувати принцип Парето для класифікації задач і делегування повноважень відповідно до їх важливості. Ось як це може виглядати:

1. Категорія А (20% найважливіших задач):

Ці задачі є найбільш критичними для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони мають великий вплив на результати діяльності і повинні бути вирішені в першу чергу. Повноваження для вирішення цих задач найкраще делегувати керівникам вищого рівня або спеціалістам з великим досвідом і знаннями відповідної галузі.

2. Категорія В (приблизно 30% задач):

Ці задачі також важливі, але не так критичні, як категорія А. Вони можуть бути пов'язані з щоденною оперативною діяльністю або менш важливими стратегічними завданнями. Делегування повноважень для

цих задач може бути здійснене менш високим рівнем керівництва або спеціалістами з меншим досвідом, але з необхідними знаннями.

3. Категорія С (приблизно 50% задач):

Ці задачі відносяться до рутинних, менш важливих або тимчасових завдань. Вони можуть бути делеговані нижчим рівням управління або навіть здійснюватися автоматизованими процесами. Переважна більшість цих завдань не потребує втручання вищого керівництва.

Цей розподіл дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства та забезпечує пріоритетну увагу до найважливіших задач, що відповідає ідеям методу Парето. (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Організації розробки рішень за методом Зайверта

Задачі А	Задачі Б	Задачі В
Дуже важливі	Важливі	Менш важливі
15% всіх задач 65% загальної	20% всіх задач 20% загальної	65% всіх задач 15% загальної
Виконувати самому, не передоручати	Частково доручати іншим	Доручати іншим, скорочувати,

Метод аналізу ієрархії (АНР, Analytic Hierarchy Process):

- Розроблений професором Т. Сааті, цей метод використовується для оцінки і порівняння складних рішень, що включають кілька альтернатив і факторів.
- Завдяки розбиттю задачі на ієрархічні рівні, кожен фактор чи проблема оцінюються окремо, після чого порівнюються між собою.
- Оцінка на основі пари варіантів дозволяє визначити, який із них є найбільш оптимальним, використовуючи математику та логіку для отримання зваженого рішення.

Принцип Ейзенхауера:

Цей принцип допомагає визначити пріоритети серед завдань, базуючись на терміновості та важливості: термінові та важливі задачі потребують негайного виконання, не термінові, але важливі завдання слід планувати та виконувати в строк, термінові, але не важливі завдання можна делегувати іншим. Принцип допомагає не втратити час на менш важливі задачі і зосередитись на критичних моментах для досягнення максимальних результатів.

Метод бенчмаркінгу:

- Цей метод передбачає порівняння продуктивності або результативності діяльності компанії з еталонними показниками.
- Бенчмаркінг дозволяє визначити найкращі практики, використовувати їх для покращення власної діяльності, а також встановлювати стандарти для оцінки результатів.
- Оцінка може здійснюватися не лише в межах компанії, а й порівнянням з іншими організаціями, що займаються аналогічною діяльністю.

Причинно-наслідкові діаграми (діаграма Ішікави):

- Метод, розроблений японським професором Каору Ішікавою, є популярним інструментом для аналізу причин проблеми.
- Діаграма, також відома як "риб'ячий хребет", показує усі потенційні причини виникнення конкретної проблеми, розділяючи їх на категорії (наприклад, методи, люди, матеріали, обладнання).
- Це дозволяє організаціям ретельно вивчити кожен фактор, що може впливати на проблему, і виявити основні причини, які потребують корекції.

SWOT-аналіз. За допомогою SWOT-аналізу оцінюють поточний стан фірми. Він дозволяє провести оцінку внутрішнього потенціалу та виявляти вплив зовнішнього середовища. Дозволяє розробляти стратегічні напрямки розвитку організації. Проводять SWOT-аналіз у вигляді матриць (рис. 3.1), в яких проводиться аналіз сильних і слабких сторін фірми, її можливостей та загроз на ринку [3, 369с.].

Внутрішні фактори	Сильні сторони «S»	Слабкі сторони «W»
Зовнішні фактори	Можливості «O»	Загрози «T»

Рис. 3.1. Матриця SWOT-аналізу

Кожен з цих методів є потужним інструментом для аналізу та прийняття управлінських рішень. Даваймо розглянемо кожен з них:

1. Метод аналізу ієрархії (MAI): Цей метод допомагає систематизувати проблеми та фактори за рівнями складності і важливості. Він дозволяє ранжувати альтернативи та приймати рішення на основі їх вагомості.
2. Принцип Ейзенхауера: Цей принцип допомагає організувати задачі за пріоритетом та термінами виконання. Він наголошує на важливості раціонального розподілу часу та ресурсів.
3. Визначення еталона (бенчмаркенг): Цей метод дозволяє порівнювати діяльність вашої організації з кращими практиками в тій же галузі або в інших організаціях. Він сприяє встановленню стандартів якості та ефективності.
4. Причинно-наслідкові діаграми (діаграми Ішікави): Цей метод допомагає зрозуміти причини проблем та виявити їх взаємозв'язок. Він допомагає зосередитися на ключових аспектах проблеми та знайти шляхи для її вирішення.
5. SWOT-аналіз: Цей метод дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Кожен з цих методів може бути корисним інструментом для аналізу та управління вашою організацією, допомагаючи вам приймати обґрунтовані та ефективні рішення. (табл. 3.3):

Таблиця 3.3.

Метод прийняття рішень „за оцінкою кількісних показників”

№ з/п	Позитивні фактори прийняття рішення	Оцінка в балах	№ з/п	Негативні фактори прийняття рішення	Оцінка в балах
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		
4.			4.		
5.	Разом балів (сума рядків)		5.	Разом балів (сума рядків)	
6.	Середнє значення		6.	Середнє значення	

Це цікавий спектр методів для аналізу та прийняття рішень. Давайте розглянемо кожен з них:

1. Рейтингова система: Цей метод дозволяє оцінити альтернативи за допомогою десятибальної системи оцінок. Він надає можливість кількісно порівняти різні аспекти альтернатив та вибрати найбільш перспективний варіант.
2. Метод Бенджаміна Франкліна: Цей метод дозволяє структуровано оцінити аргументи "за" та "проти" щодо прийняття рішення. Він надає можливість збалансувати різні аспекти та визначити переважаючі аргументи.
3. Метод блок-схем послідовності виконання задач: Цей метод дозволяє візуалізувати послідовність виконання задач та вибрати оптимальний варіант на основі логічних кроків та альтернатив.(рис.3.2.)

4. Аналітично-цифровий метод: Цей метод використовується для кількісної оцінки рішень за певними ознаками. Він дозволяє провести детальний аналіз альтернатив та визначити їх переваги та недоліки.

Кожен з цих методів має свої переваги та застосування, і вони можуть бути ефективними інструментами для прийняття управлінських рішень на ВАТ ПВП «Енергія». Важливо обрати той, який найкраще відповідає конкретній ситуації та потребам організації.

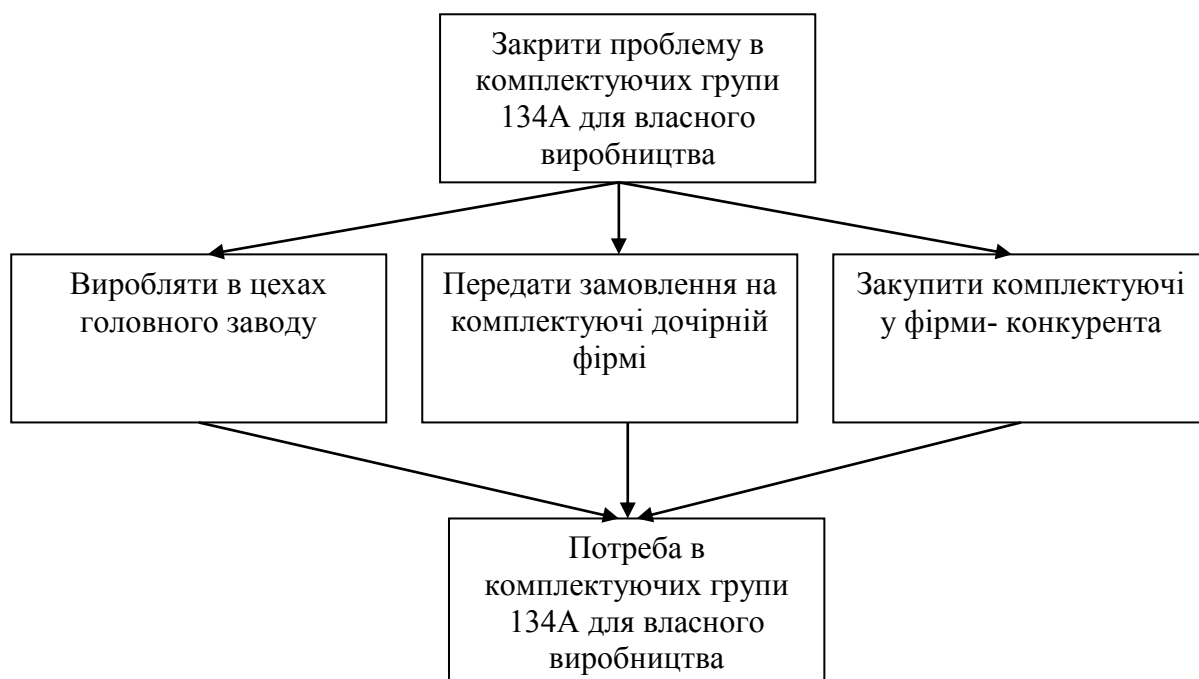


Рис. 3.2. Приклад блок-схеми для вироблення рішення

Розглянемо використання рейтингової системи для вибору місця будівництва магазину. Для кращого зрозуміння, давайте розглянемо приклад:

Місце будівництва:

- Пункт А:
- Доступність для покупців (1-10): 9
- Рівень конкуренції (1-10): 7
- Потенційний попит на товари (1-10): 8
- Вартість земельної ділянки (1-10): 6
- Зручність логістики (1-10): 9

- Пункт Б:
- Доступність для покупців (1-10): 8
- Рівень конкуренції (1-10): 6
- Потенційний попит на товари (1-10): 7
- Вартість земельної ділянки (1-10): 8
- Зручність логістики (1-10): 7

Отже, розрахунок рейтингу виглядає так: Пункт А: $9 + 7 + 8 + 6 + 9 = 39$; пункт Б: $8 + 6 + 7 + 8 + 7 = 36$

Отже, на основі рейтингової системи, пункт А є більш переважним для будівництва магазину. Його вибір зумовлений вищими показниками доступності для покупців, зручності логістики та іншими факторами, що були оцінені. (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Вибір рішення за аналітично-цифровим методом

№	Ознаки	Пункт А	Пункт Б
1.	Зручність розташування	9	6
2.	Стан доріг	10	8
3.	Наявність матеріально-технічної бази	5	6
4.	Прибутки населення, що	6	5
5.	обслуговується	3	3
6.	Наявність конкурентів	7	5
	Разом	40	33

Ця процедура звучить логічно і систематично. Ось як можна її реалізувати у вигляді таблиці для ВАТ ПВП «Енергія»:

1. Основна мета рішення та часткові підцілі:

Мета	Часткові підцілі
Основна мета	Ціль 1, Ціль 2, Ціль 3
Ціль 1	Підціль 1.1, Підціль 1.2, Підціль 1.3
Ціль 2	Підціль 2.1, Підціль 2.2, Підціль 2.3

Мета	Часткові підцілі
Ціль 3	Підціль 3.1, Підціль 3.2, Підціль 3.3

2. Пріоритетність цілей за десятибальною системою:

Ціль	Оцінка
Ціль 1	8
Ціль 2	7
Ціль 3	9

3. Ймовірності досягнення кожної з цілей:

Варіант	Ціль 1	Ціль 2	Ціль 3
Варіант 1	0.7	0.8	0.6
Варіант 2	0.6	0.7	0.9
Варіант 3	0.8	0.9	0.7

4. Загальний результат по кожному з варіантів:

Варіант	Результат
Варіант 1	$8 * 0.7 + 7 * 0.8 + 9 * 0.6 = \dots$
Варіант 2	$8 * 0.6 + 7 * 0.7 + 9 * 0.9 = \dots$
Варіант 3	$8 * 0.8 + 7 * 0.9 + 9 * 0.7 = \dots$

5. Вибір варіанту з найбільшим значенням результату.

Після заповнення таблиці та розрахунку загального результату по кожному варіанту ви зможете порівняти їх і визначити найбільш переважний

варіант для ВАТ ПБ П «Енергія». (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Таблиця вибору альтернатив досягнення цілей

№ з/П	Цілі	Пріоритетність цілей	Імовірність досягнення					Результат				
			Варіанти					Варіанти				
1. 1...n												
	Разом		X	X	X	X	X					

Схема використання оцінкових балів у виборі варіантів рішень на підприємстві може виглядати так:

1. Встановлення коефіцієнтів значимості (ваги) кожного з критеріїв:

Перш за все, потрібно визначити, які критерії є найважливішими для прийняття рішення на вашому підприємстві. Наприклад, це можуть бути критерії, які визначають ефективність, прибутковість, ризики тощо. Потім для кожного критерію встановлюється вага або коефіцієнт значимості, який відображає їхню важливість у виборі.

2. Визначення результатів для кожного варіанту взаємозв'язку з коефіцієнтом значимості:

Для кожного варіанту рішення оцінюються його результати з урахуванням ваг кожного критерію. Це допомагає з'ясувати, як кожен варіант впливає на різні аспекти діяльності підприємства.

3. Підсумовування результатів за кожним критерієм:

Для кожного варіанту підсумовуються оцінки за всіма критеріями, враховуючи їхні ваги. Це дає можливість зробити об'єктивні порівняння між різними альтернативами і визначити найбільш переважний варіант.

3.2. Використання економічної оцінки прийнятих управлінських рішень

Кінцева мета управлінських рішень у ВАТ ПВП «Енергія», як зазначається, полягає в досягненні фінансового зростання та стабільності організації. Для цього необхідно зосередитись на таких ключових аспектах:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції:

- Якість продукції: Постійне вдосконалення якості дозволяє не лише збільшити ціни, але й привернути більше споживачів, оскільки висока якість забезпечує довіру до бренду і репутацію компанії.
- Інновації: Створення нових продуктів або поліпшення існуючих може стати важливим фактором у конкурентній боротьбі, особливо на насичених ринках.

2. Розширення ринку збуту:

- Це може включати як розширення географії продажів (вихід на нові ринки), так і збільшення частки на існуючих ринках за рахунок активної маркетингової стратегії.
- Важливими складовими є дослідження ринку, ефективне позиціонування товару та робота з розподільчими каналами.

3. Забезпечення стійкого функціонування:

- Фінансова стабільність: Це досягається через ефективне управління грошовими потоками, зменшення витрат та оптимізацію використання ресурсів.
- Соціально-технічний розвиток: Вдосконалення внутрішніх процесів, автоматизація та технологічне оновлення допомагають знизити витрати та підвищити ефективність.

4. Ресурсозбереження:

- Політика ресурсозбереження передбачає використання енергоефективних технологій, зменшення відходів та оптимізацію витрат, що дозволяє знизити собівартість і збільшити прибуток.

5. Ціна та експлуатаційні витрати:

- Для споживачів важливо не лише, скільки коштує товар, але й скільки вони витрачають на його експлуатацію в процесі використання. Пониження експлуатаційних витрат через поліпшення якості, енергоефективність чи зручність може стати додатковим стимулом для покупок.

Всі ці елементи у ВАТ ПВП «Енергія» взаємопов'язані і мають забезпечити організації успіх на ринку. Керівництво повинно приймати рішення на основі комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, щоб досягти оптимального балансу між ціною, якістю та витратами, що дозволяє підвищити прибутковість і забезпечити конкурентоспроможність.

Порівняння та оцінювання ефектів розроблення та впровадження управлінських рішень може бути важливим завданням для будь-якої організації. Ось деякі методи оцінювання різних видів ефекту:

1. Економічний ефект:

- Оцінка виручки: Порівняйте доходи, отримані внаслідок впровадження рішення, з витратами на його розроблення та впровадження.
- ROI (Повернення інвестицій): Розрахуйте відношення між виручкою та витратами і визначте, чи варто вкладати кошти в дане рішення.

2. Фінансово-економічний ефект:

- Аналіз фінансових показників: Оцініть вплив рішення на фінансовий стан підприємства, включаючи стійкість, ліквідність та платоспроможність.
- Покращення структури активів і пасивів: Дослідіть, як впливає рішення на структуру активів і пасивів підприємства.

3. Науковий та науково-технічний ефект:

- Аналіз наукових публікацій: Оцініть кількість та якість наукових публікацій, які виникли внаслідок реалізації рішення.
- Оцінка нових технічних рішень: Розгляньте, як нові технічні рішення допомагають виробництву або впливають на параметри продукції.

Ці методи можуть бути використані для оцінки та порівняння ефектів різних управлінських рішень на підприємстві ВАТ ПВП «Енергія» у виробничій та споживчій сферах. Ключовою перевагою є те, що вони дозволяють аналізувати різні аспекти ефективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Дійсно, ефект розроблення та впровадження управлінських рішень може мати різноманітні вияви в різних сферах, таких як економіка, соціум і довкілля. Ось кілька ключових пунктів стосовно оцінки та виявлення ефектів:

1. Соціальний ефект:

- Покращення якості життя: Оцінка рівня задоволення працівників, доступності соціальних послуг та інші аспекти, які впливають на якість життя.
- Забезпечення зайнятості: Аналіз стану зайнятості та можливостей розвитку кар'єри працівників.
- Соціальна захищеність: Оцінка доступності соціальних пільг та заходів підтримки для працівників та їх сімей.

2. Екологічний ефект:

- Зменшення негативного впливу на довкілля: Аналіз зменшення викидів, оптимізація використання ресурсів та інші заходи, спрямовані на збереження природних ресурсів.
- Впровадження зелених технологій: Оцінка використання екологічно чистих технологій та методів виробництва.

3. Ринковий ефект:

- Зміцнення конкурентоспроможності: Аналіз впливу управлінських рішень на ринкову позицію компанії та її здатність конкурувати.
- Отримання конкурентних переваг: Оцінка ефективності маркетингових стратегій, поліпшення продукту та інші заходи, спрямовані на залучення клієнтів та збільшення прибутку.

Важливо підкреслити, що оцінка ефекту може бути якісною або кількісною, залежно від характеру і мети дослідження. Іноді важко точно виміряти певні соціальні або екологічні впливи, тому потрібно застосовувати інноваційні методи оцінки та враховувати різні аспекти впливу управлінських рішень.

Так, вибір методу оцінювання ефекту управлінських рішень у ВАТ ПВП «Енергія» дійсно залежить від різних факторів, включаючи характер рішень, наявність даних, тип ефекту та його специфіка. Ось кілька можливих методів оцінки ефекту разом із системою показників:

1. Розрахункові методи:

- Включення фінансових показників, таких як внутрішня норма прибутку (IRR), чистий дисконтований дохід (NPV), показники економічного рентабельності.
- Використання економічних моделей для кількісного оцінювання ефекту рішень.

2. Прогнозування та моделювання:

- Використання прогнозних моделей для визначення потенційних ефектів рішень у майбутньому.
- Моделювання впливу рішень на різні сфери діяльності компанії для оцінки їхнього потенційного впливу.

3. Експертні методи:

- Залучення експертів для оцінки соціальних, екологічних та інших складних ефектів, які важко виміряти кількісно.
- Використання експертних оцінок для визначення ймовірності досягнення певних результатів.

4. Методи аналогій:

- Порівняння з аналогічними ситуаціями або рішеннями, що вже були прийняті, для оцінки потенційних ефектів.
- Використання історичних даних або досвіду для оцінки можливих результатів.

Залежно від конкретної ситуації та характеристик проекту в ВАТ ПВП «Енергія» може бути застосований один або комбінація цих методів. Важливо також уважно визначити систему показників для оцінки ефекту, оскільки вона буде визначати точність та об'єктивність результатів оцінювання.

Загальний методологічний підхід до оцінювання ефекту у вартісній формі відображається формулою [10]:

$$E = \sum_t^T P_t - B_t$$

де: E - сумарний ефект від розроблення та впровадження управлінського рішення, грн;

P_t - результати від впровадження управлінського рішення в t -му періоді, грн;

B_t - видатки на створення (розроблення) і реалізацію управлінського рішення в t -му періоді, грн;

T - строк дії управлінського рішення.

Для оцінки ефективності управлінських рішень, які не потребують залучення додаткових інвестицій, важливо використовувати методи, які відображають економічний та фінансовий вплив таких рішень. Ось деякі підходи до оцінки таких ефектів:

1. Фінансова оцінка:

- Визначення ліквідності управлінського проектного рішення та його впливу на фінансову стійкість організації. Це включає аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, оборотність активів, ліквідність тощо.
- Розрахунок впливу рішення на прибуток, витрати та інші фінансові показники без потреби додаткового фінансування.

2. Економічна ефективність:

- Аналіз потенційної спроможності управлінського рішення зберігати та збільшувати купівельну цінність вкладених коштів.
- Оцінка темпу приросту економічних показників, таких як продуктивність праці, ефективність використання ресурсів тощо.

3. Комерційна оцінка:

- Інтеграція фінансової та економічної оцінок для обґрунтування доцільності управлінського рішення.
- Забезпечення взаємодоповнюваності та повноти оцінки ефективності рішення.

Для оцінки ефективності управлінських рішень, які не вимагають додаткових інвестицій, у ВАТ ПВП «Енергія» можуть бути застосовані різноманітні методи, включаючи аналіз фінансових показників, моделювання економічних процесів та оцінку потенційних вигод для організації. Важливо враховувати конкретні цілі та контекст кожного проекту для вибору найбільш підходящого методу оцінки.

Для оцінки фінансової привабливості управлінських проектних рішень важливо скористатися методикою укрупненого проектування балансу. Ось деякі кроки та показники, які можна використовувати для оцінки:

1. Оцінка ліквідності проекту:

- Розрахунок позитивного сальдо балансу надходжень і платежів протягом усього строку дії проекту. Це означає, що у проекту повинно бути достатньо грошових коштів для покриття витрат.
- Аналіз кумулятивного дисконтованого чистого доходу для визначення наявності дефіциту грошових коштів у будь-який час.

2. Припливи та відпливи грошових коштів:

- Оцінка припливів грошових коштів, включаючи виторг від реалізації продукції, додаткову емісію акцій, залучення кредитів та інші доходи.

- Розрахунок впливів грошових коштів, таких як інвестиційні витрати, поточні витрати, оплата податків, обслуговування заборгованості та інші витрати.

3. Оцінка фінансової привабливості:

- Визначення можливості отримання прийнятної прибутку на вкладений капітал та підтримки стабільного фінансового стану організації.
- Урахування інших пріоритетів та цілей організації при оцінці фінансової привабливості.

Оцінка фінансової привабливості управлінських проектних рішень допомагає визначити, чи забезпечують ці рішення достатній рівень прибутку та фінансової стійкості. Це важливий крок у процесі прийняття рішень та визначення пріоритетів для організації. [46, 123с.]

Фінансова оцінка управлінських проектних рішень є ключовим етапом у прийнятті рішень, оскільки дозволяє визначити їх ефективність з точки зору економічних результатів. Ось більш детальна характеристика кожної групи фінансових показників:

1. Показники ліквідності:

- Загальна ліквідність: Це співвідношення між всіма короткостроковими активами та короткостроковими зобов'язаннями. Визначає загальну здатність організації покривати свої поточні зобов'язання.
- Поточна ліквідність: Відображає здатність компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Розраховується як відношення поточних активів до поточних зобов'язань.
- Абсолютна ліквідність: Це здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами, такими як готівка чи еквіваленти.

2. Показники фінансової стійкості та незалежності:

- Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії): Показує частку власних коштів у загальному капіталі підприємства. Чим вищий цей коефіцієнт, тим менша залежність компанії від зовнішніх кредиторів.
- Коефіцієнт маневрування власними оборотними коштами: Визначає здатність організації маневрувати власними оборотними засобами (грошовими коштами, запасами тощо).
- Коефіцієнт інвестування: Вказує на ефективність використання власних і залучених коштів для інвестування в активи.
- Коефіцієнт фінансової стійкості: Оцінює стабільність організації в умовах зміни економічних та ринкових умов, визначаючи частку власного капіталу в структурі фінансування.

3. Показники ділової активності:

- Оборотність активів: Це співвідношення між доходами або продажами підприємства і його активами, яке визначає, як ефективно організація використовує свої активи для генерування продажів.
- Оборотність дебіторської заборгованості: Оцінює, скільки разів за певний період підприємство має можливість обертати свою дебіторську заборгованість, що є показником ефективності збору платежів.
- Оборотність запасів: Визначає, скільки разів за певний період організація здатна продати і оновити свої запаси.

4. Показники прибутковості:

- Коефіцієнт ділової активності: Оцінює ефективність використання активів для отримання доходу або прибутку.
- Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів: Визначає, наскільки ефективно використовуються наявні фінансові ресурси для отримання прибутку.

- Рентабельність активів та капіталу: Цей показник вимірює, скільки прибутку генерується на одиницю активів чи власного капіталу.
- Рентабельність продажів: Визначає, який відсоток прибутку згенерований від кожної одиниці реалізованої продукції.
- Рентабельність виробництва: Оцінює ефективність використання ресурсів у процесі виробництва, визначаючи прибуток на одиницю витрачених ресурсів.

Завдяки цим показникам організація може здійснювати точну фінансову оцінку проектних рішень і визначити їх потенційну ефективність в рамках стратегічного управління.

Кожна з цих груп показників ВАТ ПВП «Енергія» допомагає зрозуміти різні аспекти фінансового стану та результативності проекту. Застосування цих показників дозволяє оцінити фінансову привабливість та стійкість проекту перед прийняттям рішення щодо його реалізації.(табл. 3.6).

Так, статичні методи економічного оцінювання використовуються для швидкої і попередньої оцінки ефективності проектів, коли детальні фінансові розрахунки ще не проводяться або коли важлива лише орієнтовна оцінка. До найпоширеніших показників економічного оцінювання за допомогою статичних методів належать:

1. Середньорічний (або сумарний) прибуток (Pt): Це прибуток, який одержують в результаті реалізації проекту, розподілений на кількість років, протягом яких реалізується проект.
2. Проста норма прибутку (Hn): Вона визначає відношення середньорічного чистого прибутку до суми вкладених коштів.
3. Простий термін окупності інвестицій (Ton): Це період, за який інвестиції повертаються в результаті прибутку від проекту.

Ці методи дозволяють швидко оцінити економічну привабливість проекту і прийняти рішення про його реалізацію. Однак вони мають

свої обмеження, особливо в тих випадках, коли потрібно врахувати динаміку змін у часі та різні фактори, що впливають на проект.

Таблиця 3.6

Показники фінансового стану підприємства

№ з\п	Показники	Формула для розрахунку	Рекоменд значення
Показники ліквідності			
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}) / \text{Поточні зобов'язання}$	$>0,2$
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	$(\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість} + \text{Готова продукція}) / \text{Поточні зобов'язання}$	> 1
3	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$\text{Оборотний капітал} / \text{Поточні зобов'язання}$	2
Показники фінансової стійкості			
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$\text{Джерела власних і прирівняних до них коштів} / \text{Валюта балансу}$	$>0,5$
2	Коефіцієнт фінансової залежності	$\text{Залучений капітал} / \text{Власність майна підприємства}$	$<0,5$
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	$\text{Власний капітал} / \text{Позичений капітал}$	1:1
4	Коефіцієнт фінансового ризику	$\text{Позичений капітал} / \text{Власний капітал}$	1:1

5	Коефіцієнт загальної заборгованості	$(\text{Загальний капітал} - \text{Власний капітал}) / \text{Загальний капітал}$	
6	Коефіцієнт мобільності (маневрування) оборотного капіталу	$\text{Власний оборотний капітал} / \text{Власний капітал}$ $(\text{p.380} - \text{p.80}) / (\text{p.380} + \text{p.430} + \text{p.630})(\text{Ф. №1})$	0,5
7	Частка основного капіталу у власному	$\text{Основний капітал} / \text{Власний капітал}$	
8	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$\text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал}$	max
9	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	$\text{Позичений капітал} / \text{Загальний капітал}$	min
10	Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу	$\text{Позичений капітал} / \text{Власний капітал}$	min
Показники ділової активності			
1	Коефіцієнт ділової	$\text{Виторг від реалізації} / \text{Валюта балансу}$	max

	активності		
2	Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	Чистий дохід / Валюта балансу	
3	Тривалість обігу фінансових ресурсів (днів)	Валюта балансу * Кількість днів у періоді / Чистий дохід	
4	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Виторг від реалізації / Середній залишок оборотного капіталу	
5	Тривалість одного обороту оборотного капіталу (днів)	Середній залишок оборотного капіталу * Кількість днів у періоді / Виторг від реалізації	
6	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	Власний оборотний капітал / Оборотний капітал	
7	Доля оборотного капіталу, %	Оборотний капітал * 100% / Валюта балансу	
8	Доля власного оборотного капіталу, %	Власний оборотний капітал * 100% / Оборотний капітал	max
9	Рентабельність	Чистий прибуток * 100% / Середня величина	max

	власного капіталу, %	власного капіталу	
10	Рентабельність капіталу, %	Чистий прибуток * 100% / Середня величина валюти балансу	max
11	Рентабельність продукції, %	Чистий прибуток * 100% / Собівартість продукції	max
12	Рентабельність продаж, %	Чистий прибуток * 100% / Виручки від реалізації	max

Динамічні методи оцінювання використовуються у ВАТ ПВП «Енергія» для більш детального аналізу проектів, оскільки вони враховують час та зміни в грошових потоках протягом усього періоду реалізації проекту. Вони дозволяють точніше оцінити економічну привабливість проектів, оскільки вважається, що гроші сьогодні мають більшу вартість, ніж гроші в майбутньому. Ось деякі основні динамічні методи:

1. Чиста теперішня вартість (NPV - Net Present Value):

- Це метод, що полягає у визначенні різниці між дисконтованими (відкоригованими за часом) майбутніми грошовими потоками і початковими інвестиціями. Якщо NPV більше нуля, проект є економічно вигідним. Цей метод враховує часову вартість грошей та надає точніший розрахунок, ніж статичні методи, оскільки враховує зміни грошових потоків.

2. Внутрішня норма прибутковості (IRR - Internal Rate of Return):

- Це відсоткова ставка, при якій чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю. Інакше кажучи, це ставка прибутковості, яка забезпечує рентабельність проекту. Якщо IRR перевищує вартість капіталу (ставку дисконту), проект є вигідним для інвесторів. IRR дає змогу порівнювати різні інвестиційні проекти за допомогою єдиного показника.

3. Індекс рентабельності (PI - Profitability Index):

- Індекс рентабельності визначається як відношення дисконтованих майбутніх грошових потоків до початкових інвестицій. Якщо PI більше ніж 1, проект є економічно вигідним. Цей метод дозволяє оцінити відносну вигідність проекту і може бути корисним при порівнянні кількох альтернатив.

4. Метод дисконтованих грошових потоків (DCF - Discounted Cash Flow):

- Цей метод полягає в обчисленні суми всіх майбутніх грошових потоків проекту, дисконтуючи їх за допомогою відповідної ставки. Це дозволяє точно оцінити цінність проекту з урахуванням часу. DCF дає можливість отримати більш обґрунтовану оцінку прибутковості, порівняно зі статичними методами, оскільки враховує всі можливі зміни в грошових потоках на всіх етапах проекту.

5. Аналіз чутливості та сценаріїв:

- Цей метод передбачає моделювання різних сценаріїв (наприклад, найгірший, оптимістичний, найбільш ймовірний) для прогнозування результатів проекту при зміні основних змінних (якщо змінюються ціни, обсяги виробництва тощо). Аналіз чутливості допомагає зрозуміти, як різні фактори можуть вплинути на результат проекту і наскільки чутливим він є до цих змін.

Динамічні методи є більш точними і надають більш детальну інформацію для прийняття управлінських рішень, оскільки враховують часові фактори, ризики та інші змінні. Вони використовуються, коли необхідно здійснити глибокий аналіз економічної ефективності проекту і прийняти обґрунтовані інвестиційні рішення. [3, 332с.]

Використання динамічних методів оцінювання проектних управлінських рішень ВАТ ПВП «Енергія» дозволяє враховувати часову цінність грошей і дисконтувати майбутні грошові потоки до їх сучасної

вартості. Це допомагає зробити обґрунтоване рішення щодо інвестування капіталу та вибору найбільш ефективного проекту.

При проведенні підрахунків альтернативних проектних рішень у ВАТ ПВП «Енергія» важливо порівняти їхні очікувані позитиви з простим розміщенням коштів на депозиті у банку, щоб з'ясувати, чи варто інвестувати в проект. Для цього розраховують як прості, так і складні відсотки, що дозволяє зробити аналіз більш комплексним і повним.

Отже, використання динамічних методів оцінювання дозволить ВАТ ПВП «Енергія» зробити більш обґрунтований вибір між альтернативними проектними рішеннями та визначити їхню ефективність у порівнянні з іншими можливими варіантами розміщення коштів.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу можемо сформулювати кілька ключових висновків.

Управлінське рішення представляє собою складне злиття психологічних, інформаційних, юридичних та організаційних складових. Процес прийняття такого рішення є багатоетапним і включає ретельне вивчення та аналіз цілей, методів діяльності, моделювання варіантів рішень та оцінку обставин, що впливають на вибір оптимального рішення.

Детальний аналіз інформації є фундаментальним елементом у процесі ухвалення організаційних рішень. Інформаційні джерела можна поділити на внутрішні та зовнішні. Зовнішні джерела охоплюють інформацію, що генерується іншими організаціями та доступна через наукові публікації, журнальні статті, конференційні матеріали та доповіді. Також це включає дані, здобуті під час офіційних зустрічей та переговорів, які відбуваються у рамках різних функціональних сегментів організації, таких як логістика, продажі, маркетинг або виробництво, що дозволяє оцінювати поточний стан у сферах діяльності конкурентів та партнерів.

Внутрішня інформація, яка використовується при управлінському рішенні, охоплює дані про позитивні або негативні результати попередніх рішень. Ці дані зазвичай походять від зворотного зв'язку, включаючи звіти підлеглих і пов'язані організації, а також бухгалтерську та статистичну звітність, внутрішній аудит тощо.

На ВАТ ПВП «Енергія» управління здійснюється за допомогою систематичного підходу до розробки та прийняття рішень, що можна описати як технологію рішень. Цей процес включає послідовність чітко визначених етапів і операцій, спрямованих на оптимальний вибір рішень.

Процедура розроблення управлінських рішень на ВАТ ПВП «Енергія» розгортається в п'ять основних етапів: визначення проблеми та цілей, створення списку можливих альтернатив, детальний аналіз кожної з

альтернатив, вибір найефективнішого рішення, і, нарешті, реалізація та оцінка результатів.

Основними критеріями прийняття рішень на ВАТ ПВП «Енергія» є максимізація прибутку та мінімізація збитків, при цьому особлива увага приділяється рівню ризику, що дозволяє оцінити цінність кожного рішення. Особливість процесу полягає в тому, що через обмежені фінансові можливості, не всі методи рішень використовуються; керівник підприємства часто приймає рішення самостійно, іноді залучаючи до процесу заступників та інший персонал, який не завжди має необхідну кваліфікацію.

Стратегічні рішення на ВАТ ПВП «Енергія» відіграють критичну роль у досягненні довгострокових цілей. Ці рішення формують методи досягнення стратегічних цілей та визначають необхідні ресурси для їх реалізації. Виконання стратегічних рішень забезпечується шляхом запровадження комплексу тактичних заходів, які спрямовані на реалізацію окремих підцілей, встановлених у стратегії.

Розробка стратегічних рішень на ВАТ ПВП «Енергія» часто супроводжується певними труднощами, такими як недостатній обсяг доступної інформації або відсутність кваліфікованих фахівців. Також можуть виникати потреби у стратегічній переорієнтації через зміни у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах.

На процес управлінського рішення на підприємстві впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори включають державне регулювання, економічні коливання, як інфляція, та загострення конкуренції. Вивчення та оцінка цих зовнішніх впливів є суттєвими для адаптації стратегій підприємства. Водночас, глибоке розуміння власних ресурсів, потенціалів і обмежень є необхідним для зміцнення позицій на ринку та ефективної внутрішньої організації.

Обґрунтованість управлінських рішень на ВАТ ПВП «Енергія» виявляється у ретельному врахуванні усіх значущих факторів та умов. При цьому велика увага приділяється якості інформації, її актуальності,

достовірності та своєчасності отримання. Такий підхід допомагає забезпечити комплексність та ефективність стратегічних рішень.

Основними чинниками, які призводять до невиконання рішень на ВАТ ПВП «Енергія», є непередбачені обставини (40%), недоліки в якості самого рішення (30%) та помилки виконавців (30%). Це підкреслює складність процесу рішення і необхідність його постійного вдосконалення.

Психологічно найскладнішим моментом у роботі підприємства є ситуації, коли керівництво відмовляє у підтримці ініціатив підлеглих, скасовує їхні плани або забороняє певні дії. Хоча такі випадки не є систематичними, вони суттєво впливають на моральний стан колективу.

Щоб покращити процес прийняття управлінських рішень на " ВАТ ПВП «Енергія», пропонується два основні напрямки. Перший напрямок — це впровадження аналітичних методів для обґрунтування управлінських рішень. Він включає традиційні економічні аналізи, математичні методи для детального моделювання різноманітних сценаріїв та багатопланові аналітичні методи, які інтегрують економіку, математику та статистику для глибшого розуміння впливу різних факторів.

Другий напрямок — створення системи показників для оцінювання результатів рішень. Ці показники повинні дозволити вимірювати економічний ефект від рішень, їхню ефективність, а також визначати терміни окупності інвестицій.

Управлінське проектно рішення на ВАТ ПВП «Енергія» вважається фінансово привабливим, якщо воно сприяє досягненню двох основних цілей: забезпечення прийнятного прибутку на вкладений капітал та підтримки стабільного фінансового стану підприємства. Оцінка економічної привабливості такого рішення має базуватися на детальному аналізі вказаних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту.- Львів: Світ, 2005.- 296с.
2. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навч. посібник. К.: ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 420с.
4. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 420 с.
5. Виноградський В. Д., Виноградська А. М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник для студ. екон. вузів-К.: “Кондор”, 2002.-518с.
6. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. - К.: ДЕМІУР, 2006. - 212 с.
7. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджменті. Навч. посібник.-К.: ТОВ” Борисфен –М”, 2006.-336с.
8. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К: Кондор, 2009. 187 с.
9. Гевко І. Б. Операційний менеджмент. Навч. посібник.-К.: Кондор, 2005.-228с.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: “Магнолія плюс”, 2004.- 352с.
11. Гріфін Р.Н., Яцура В. П. Основи менеджменту: Підручник(Наук. ред. В.Яцура, Д. Олесневич.- Львів: БАК, 2001.-624с.
12. Діденко В. М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
13. Дубровіна А. П. Підвищення ефективності процесу прийняття групових рішень // Актуальні проблеми економіки. 2014.- №8.-164с.
14. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління. Навч. посібник.-К.: Знання-прес, 2012.- 317с.

15. Завадський Й. С. Менеджмент.- У 3т.-Т.1-3-вид., доп.-К.:Вид-во Європ. ун-ту, 2011.-542с.
16. Зозульов О.Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств //Економіка України . 2012.- №6.- 41с.
17. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень Дерлоу, Дес. К.: МЗУУП, 2010. - 582 с.
18. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент.- Львів: “ Центр Європи”, 2005.- 176с.
19. Лапчук Я. С. Роль інформації в процесі прийняття управлінських рішень / Я. С. Лапчук // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації» / За ред. Б.Ю. Кишакевича. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім. Івана Франка, 2018. – 308 с. – С. 265-267.
20. Лапчук Я. С. Суть та функції управлінських рішень в діяльності організації. Актуальні проблеми сучасної науки: збірник тез науково-практичної конференції викладачів та студентів інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій. / за заг. ред. П. Скотного. – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2016. – 246с. – С. 120-121.
21. Лапчук Я. С. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень в організації. // Нафта і газ. Наука – Освіта – Виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку: матеріали всеукраїнської науково-технічної конференції (м. Дрогобич, 02-03 березня 2017 р.). – Дрогобич: ТзОВ «Трек-ЛТД», 2017. – 181 с. – С. 129-131.
22. Лапчук Я. С., Ланяк А. В. Роль управлінських рішень в діяльності організації // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та

- інноваційних технологій / За ред. М. Б. Паласевича, П. В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 78-79.
23. Лапчук Я. С., Молчанова І.Р. Управління ризиками при прийнятті управлінських рішень // Актуальні проблеми сучасної науки : Збірник VI міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / За ред. М. Б. Паласевича, П. В. Скотного. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка 2019. – 586 с. – С. 80-82.
 24. Лапчук Я., Ворончак І. Методи прийняття управлінських рішень: навчально-методичний комплекс [для підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент»]. – Дрогобич. Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана, 2011. – 246с. – 224 С.
 25. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.
 26. Мочаліна З. М. Конспект лекцій з дисципліни «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті» (для студентів 5 курсу денної та 6 курсу заочної форм навчання спеціальності «Облік і аудит») . Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2011. 102 с.
 27. Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. Менеджмент Організацій. Навч. посібник.- К.: ТОВ "УВПК "ЕКсОБ",2000.-382с.
 28. Олійник С. У. Менеджмент: Навч. посібник. - К.: 2001.- 187с.
 29. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.

30. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів.- К.: “Кондор”, 2003.- 556с.
31. Палеха Ю. І. Менеджмент для початківців: Навч. посібник.-К.: 2011.- 187с.
32. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 3-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2015. 209 с.
33. Підгрунтя управлінських рішень // Урядовий кур’єр. 2001.- №199.-13с.
34. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика –К.: ЦУЛ, 2003.- 370с.
35. Притула М.М. Динамічні моделі та методи прийняття рішень у ринковій економіці : навч. пос. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2007. 256 с.
36. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіні Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2016. – 606 с.
37. Пушкар Р. М. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник.-2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003.- 490с.
38. Рожок О. В. Аналітичні методи обґрунтування ефективності функціональних управлінських рішень // Актуальні проблеми економіки. 2005.- №4.- 126с.
39. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
40. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

41. Савельєва В. С. Психологія управління. Навч. посіб.-К.: ВД “Професіонал”, 2005 .-320с.
42. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. Навч. посібник- К.: Професіонал, 2004.- 432с.
43. Смоленніков Д. О. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій Суми : Вид-во СумДУ, 2008. 89 с.
44. Стадник В. В.. Йохна М. А. Менеджмент: посібник.- К.: Академвидав, 2013.- 464с.
45. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту. Підручник для студентів екон. спец.- за ред. проф. О. Л. Яременка- К.: ВД” Професіонал”, 2014.- 416с.
46. Сухарський В.С. Менеджмент. – Тернопіль: Астон, 2011.– 340 с.
47. Теорія прийняття рішень [текст] навч. посібник / за заг. ред. М. П. Бутка. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
48. Шегда А.В. Менеджмент. Навч. посіб.- К.: Т-во “Знання”, КОО, 2012.- 583с.
49. Шендова Н. В. Використання собівартості для прийняття управлінських рішень //Фінанси України. 2013.- №2.-97с.
50. Шеремет О. Удосконалення корпоративного управління.// Економіка України. 2014р.- №1.- 32с.