

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН ім. Б.Д.ГАВРИЛИШИНА**

**Кафедра міжнародного туризму  
і готельного бізнесу**

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА  
на тему**

**« УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ »**

Студента (ки) - 4 курсу  
групи МАУБ - 41  
напряму підготовки 6.030601  
«Менеджмент»  
(Управління бізнесом)  
**Липки Ігоря Ігоровича**

**Перевірів:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали викладача,  
науковий ступінь та вчене звання)

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_ Оцінка: ECTS \_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**м. Тернопіль - 2017 рік**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	5
1.1. Інструментарій формування сутності та класифікації управлінських рішень .....	5
1.2. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІКОНЕНКО».....	19
2.1. Оцінка процесу прийняття управлінських рішень в ТзОВ «Віконенко».....	19
2.2. Аналіз ефективності механізму прийняття управлінських рішень ТзОВ «Віконенко».....	28
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІКОНЕНКО».....	35
3.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТзОВ «Віконенко».....	35
3.2. Пропозиції щодо запобігання негативних наслідків прийняття управлінських рішень в ТзОВ «Віконенко».....	40
ВИСНОВКИ .....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

**Актуальність теми курсової роботи.** Підготовка управлінських рішень - це один із найважливіших етапів управлінської діяльності, оскільки він формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всіх менеджерів, які бажають забезпечити високий рівень ефективності своєї діяльності.

В ринковій економіці підприємство самостійно підготовлює та приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, знаходить потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, закуповує обладнання та матеріали, вирішує багато структурних питань, в тому числі таких як створення, злиття, ліквідація, розподіл, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління. Ринкова економіка вимагає значного розширення у сфері управління, збільшення обсягу та ускладнення характеру робіт, що виконуються менеджерами. Особливо зростає відповідальність за якість та своєчасність прийняття певних управлінських рішень. У зв'язку з цим, керівництво організації ставить високі вимоги щодо професіоналізму управлінського персоналу, від якого залежить ефективність процесу управління, а отже й ефективність діяльності всього підприємства.

**Мета та завдання курсової роботи** є розроблення теоретичних аспектів удосконалення механізму підготовки управлінських рішень на підприємствах, проведення аналізу здійснення механізму прийняття управлінських рішень, розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень та пропозиції щодо запобігання негативних наслідків прийняття управлінських рішень в ТзОВ «Віконенко».

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- формування інструментарію сутності та класифікації управлінських рішень;
- розгляд методичних засад використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств;
- проведення оцінки процесу прийняття управлінських рішень на ТЗОВ «Віконенко»;
- здійснення аналізу ефективності механізму прийняття управлінських рішень ТЗОВ «Віконенко»;
- розробка комплексу заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень та системи пропозицій щодо запобігання негативних наслідків прийняття управлінських рішень в ТЗОВ «Віконенко».

**Об'єктом курсової роботи** є процес підготовки та прийняття управлінських рішень на Товаристві з обмеженою відповідальністю «Віконенко».

**Предметом курсової роботи** виступає сукупність теоретичних, методологічних та прикладних проблем, що виникають в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень на Товаристві з обмеженою відповідальністю «Віконенко».

Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали Державного комітету статистики, Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, дані фінансової, управлінської та статистичної звітності підприємств України, тощо.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Інструментарій формування сутності та класифікації управлінських рішень

Управління – одна із форм виробничих відносин. Вона віддзеркалює причинно-наслідковий зв'язок і залежності, які виникають у процесі здійснення суспільного виробництва. Оскільки об'єктом відносин управління є трудова діяльність людей, то управлінські відносини є перш за все економічними відносинами. Теоретично управління можна розглядати з двох сторін: з організаційно-технічної і соціально-технічної. Організаційно-економічна сторона управління передбачає збір і переробку інформації, прийняття і реалізацію рішень при відповідних організаційних умовах. Соціально-економічна сторона включає свідоме використання об'єктивних економічних законів, які виявляються завдяки суб'єктивній діяльності людей; формування цілей діяльності; визначення шляхів, методів і засобів управління; отримання бажаного результату, зміну об'єкта управління, пов'язаного з досягненням поставленої цілі. Дослідження управління як соціально-економічної категорії дозволяє більш глибоко розкрити його зміст і цільову спрямованість [8]. Наука управління використовує систему категорій і понять, які описують об'єкти та суб'єкти управління.

Складовими теорії управління є ідеї, теорії систем, інформації, комунікації, теорії рішень, організації та ін. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої управлінської функції і являє собою складний і систематизований процес, який починається з формулювання проблеми і закінчується здійсненням дій, які вирішують цю проблему [9].

На думку деяких науковців суть управління – це розробка, прийняття і реалізація управлінського рішення. Один з провідних спеціалістів Росії з проблем управління та експертних технологій Б. Литвак вважає, що роль прийняття управлінського рішення у процесі управління надто важлива і тому необхідно приділяти достатньо уваги технології прийняття управлінського рішення. Дана технологія має такі складові [5]:

#### 1. Підготовка управлінського рішення:

- інформація про ситуацію прийняття рішення;
- визначення цілей, для досягнення яких приймається управлінське рішення;
- визначення оціночної системи, по якій будуть здійснюватися альтернативні варіанти рішень;
- аналіз управлінської ситуації, що склалася;
- діагностика управлінської ситуації;
- розробка прогнозу розвитку управлінської ситуації.

#### 2. Процедура прийняття управлінського рішення:

- генерування альтернативних варіантів рішень;
- відбір основних варіантів управлінського впливу;
- розробка сценаріїв розвитку ситуації;
- експертна оцінка основних варіантів управлінського впливу.

#### 3. Реалізація управлінського рішення:

- прийняття рішення;
- розробка плану дій;
- контроль розвитку плану;
- аналіз результатів розвитку ситуації після управлінського впливу.

Вироблення управлінського рішення – це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи та аналізу інформації про це, яка полягає у виборі цілі, програми та способів діяльності з її досягнення або у зміні цілі. У широкому розумінні

управлінське рішення розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації, що становить основу процесу управління [3].

Рішення – це вибір альтернативи. Кожне нове рішення в управлінні виникає на підґрунті раніше зробленого рішення, дії за яким або закінчилися, або відхилилися від вибраного варіанту, або ввійшли у протиріччя у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі.

Кожна управлінська функція (планування, організація діяльності, мотивація, контроль) пов'язана з багатьма загальними життєво важливими організаційними рішеннями, які М. Мескон та ін. класифікують як запрограмовані й незапрограмовані.

Запрограмовані рішення є результатом реалізації певної послідовності дій, подібних тим, що приймаються при розв'язанні математичного рівняння. Програмування можна вважати важливим допоміжним засобом у прийнятті ефективних організаційних рішень.

Незапрограмовані рішення необхідні в ситуаціях, які певною мірою нові, внутрішньо не структуровані або є невідомі фактори.

На практиці небагато управлінських рішень є запрограмованими або незапрограмованими у чистому вигляді. Майже всі рішення існують між крайніми варіантами. Процес прийняття рішень відбувається по різному для структурованих і неструктурованих проблем. Для структурованих проблем визнання проблеми проходить досить прямолінійно. Для неструктурованих визнання проблеми само стає проблемою. Це відбувається тоді, коли є не зовсім ясна і неадекватна інформація про розвиток і тенденції в організації і зовнішньому середовищі [2; 6].

А. Мельник і група авторів вважають, що для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до розробки, реалізації й оцінювання управлінських рішень з метою підвищення їх результативності, ефективності, якості та послідовності необхідно застосовувати їх певну класифікацію.

Управлінські рішення можна класифікувати :  
– за характером цілей;

- за функціональним змістом, характером завдань, що вирішуються (сферою дій);
- за рівнями ієрархії системи управління;
- за характером організації розробки;
- за причинами виникнення;
- за вихідними методами розробки;
- за організаційним оформленням.

За характером цілей рішення, які приймаються, можуть бути: стратегічні, тактичні, оперативні.

За функціональним змістом, тобто за відношенням до загальних функцій управління, управлінські рішення поділяються на планові, організаційні, технологічні, прогнозуючі.

За рівнем ієрархії системи управління розрізняють управлінські рішення: на рівні великих систем, на рівні підсистем, на рівні окремих елементів системи.

Залежно від характеру організації розробки рішень виділяють: одноособові, колегіальні, колективні.

За причинами виникнення управлінські рішення поділяють на:

- ситуаційні, пов'язані з характером обставин, що виникають;
- рішення, що виникають за приписом (розпорядженням) вищестоящих органів;
- програмні, пов'язані із включенням даного об'єкта управління в певну структуру програмно-цільових відносин, заходів;
- ініціативні, пов'язані з виявленням ініціативи системи, наприклад, у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;
- епізодичні й періодичні, що впливають із періодичності відтворювальних процесів у системі.

Залежно від методів розробки управлінські рішення бувають:

- графічні, з використанням графоаналітичних підходів (сіткових моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем);



- математичні, які передбачають формалізацію уявлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;
- евристичні, пов'язані з широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяють на:

- жорсткі, що однозначно задають подальший шлях їх втілення;
- орієнтовні, що визначають напрямок розвитку системи;
- гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;
- нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Другий підхід до класифікації пов'язаний з характером завдань, що вирішуються: економічні, організаційні, технологічні, технічні, екологічні та ін.

Зазвичай класифікаційні підходи використовують комплексно, що дає змогу всесторонньо оцінити обставини, в яких приймаються управлінські рішення.

Існують різні підходи до прийняття рішень. Необхідно врахувати, що прийняття рішень – це психологічний процес. Поведінка людини не завжди логічна. Вважають, що прийняття рішень має інтуїтивний, заснований на судженнях або раціональний характер [4; 6; 8].

Інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений тільки на відчутті того, що він вірний. Особа, яка приймає рішення, не займається при цьому оцінюванням «за» і «проти» по кожній альтернативі, а просто робить інтуїтивний вибір.

П. Шодербек вважає, що «в той час, як збільшення кількості інформації про проблему може надавати суттєву допомогу у прийнятті рішень керівникам середньої ланки, керівники вищого рівня влади спираються на інтуїтивні судження. Існують закордонні дослідження діяльності менеджерів вищої ланки, в яких 80 % опитуваних керівників зазначили, що виявили у собі наявність якоїсь конкретної серйозної проблеми лише завдяки «неформальному обміну інформацією і інтуїції» [6].

Рішення, засноване на судженні, – це вибір, який обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору. Судження як підґрунтя організаційного рішення корисне тому, що багато ситуацій в організації мають тенденцію до повторення. Але одного судження недостатньо для прийняття рішення, коли ситуація дуже складна або унікальна. до того ж судження завжди спирається на досвід і схиляє рішення у напрямках, які знайомі керівнику, тому керівник може не використати нову альтернативу, яка могла б стати більш ефективною, ніж знайомі варіанти вибору.

Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою аналітичного процесу і має такі етапи: діагностика проблеми, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішення, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, остаточний вибір.

При прийнятті управлінських рішень наука управління використовує наукові методи (спостереження, формулювання гіпотези, верифікація), системну орієнтацію та використання моделей. Моделювання часто необхідне у зв'язку зі складністю проблем управління і труднощами проведення експериментів у реальному житті.

Модель – це узагальнення і припущення, зроблені у графічній або математичній формі [9]. За визначенням Шеннона, «модель – це уявлення об'єкта, системи або ідеї у деякій формі, яка відмінна від самої цілісності» [6]. Головною характеристикою моделі можна вважати спрощення реальної життєвої ситуації, для якої вона використовується. Модель допомагає керівнику об'єднувати свій досвід і здібності до судження з досвідом і судженнями експертів. Існує три базових типи моделей: фізична, аналогова і математична. Фізична модель являє те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи. Аналогова модель розглядає досліджуваний об'єкт як аналог, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. В математичній моделі використовують символи для

описування якостей чи характеристик об'єкта або події. Вважають, що математичні моделі відносять до типу моделей, які частіше всього використовуються при прийнятті організаційних рішень.

Як і всі засоби, моделі науки управління можуть приводити до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних похибок. Частіше за все це недостовірні вихідні припущення, обмежені можливості отримання необхідної інформації, страх користувача, слабе використання на практиці, дуже велика вартість. Кількість різних конкретних моделей науки управління така ж велика, як і кількість проблем, для рішення яких вони розроблені. найбільш розповсюджені наступні типи моделей: теорія ігор, теорія черг, модель управління запасами, модель лінійного програмування, імітаційне моделювання, економічний аналіз. На думку М. Мескона, практично будь-який метод прийняття рішень, який використовується в управлінні, можна технічно розглядати як різновид моделювання. Але термін «модель» традиційно відносять лише до методів загального характеру, а також до їх численних специфічних різновидів. До загальновідомих методів прийняття рішень відносять платіжну матрицю як один із методів статистичної теорії рішень та дерево рішень, яке використовується для вибору найкращого напрямку дій із певної кількості варіантів.

Управлінське рішення має складну недостатньо досліджену природу, тому науковці і фахівці розглядають різні аспекти прийняття управлінських рішень, щоб виявити закономірності здійснення цих процесів у політиці, бізнесі, державному управлінні. Існує велика кількість різних факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень

1.2. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, але ж прийнятні рішення. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенню, яке вже відоме суб'єктам управління і дало прийнятні результати.

Модель – це представлення об'єкта чи системи ідеї в деякій формі відмінної від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням конкретної життєвої (управлінської) ситуації. Іншими словами, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо. Існує ряд причин, які зумовлюють використання моделі замість спроб прямого впливу з реальним світом:

– складність реального світу (реальний світ організації винятково складне і фактичне число зміни, які відносяться до конкретної проблеми, значно перевершує можливості будь-якої людини та досягнути його можна спростивши реальний світ за допомогою моделювання);

– експериментування (зустрічається множина управлінських ситуацій, у яких бажано випробувати й експериментально перевірити альтернативні варіанти рішення проблеми. Визначені експерименти за умов реального світу можуть і повинні бути виконані. Але пряме експериментування такого типу дороге коштує і вимагає часу. Існує безліч критичних ситуацій, коли потрібно прийняти рішення, але не можна експериментувати в реальному житті);

– орієнтація управління на майбутнє (Неможливо спостерігати явище, що ще не існує і можливо ніколи не відбудеться. Однак багато керівників прагне розглядати тільки реальні і відчутні, і це, в кінцевому рахунку повинно виражатися в їхньому ставленні до чогось конкретного.) Моделювання – єдиний, до цього часу, систематизований спосіб бачення варіанта майбутнього

з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дозволяє їх об'єктивно порівняти [4].

Перш ніж розглядати використовувані організаціями моделі необхідно описати три базових типи моделей:

- фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису об'єкта системи. Відмінна характеристика фізичної моделі полягає в тому, що в деякому розумінні вона виглядає як цілісність, що моделюється ;
- аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить ся як реальний об'єкт, але таким чином не виглядає;
- математична модель (у цій символічній моделі, використовуються символи для опису властивостей, характеристик чи об'єкта події математичними рівняннями).

Основні етапи процесу побудови моделі – постановка задачі, побудова, перевірка на вірогідність, застосування і відновлення моделі.

Постановка задачі. Перший і найбільш важливий етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, полягає в постановці задачі. Правильне використання математики чи комп'ютера не принесе ніякої користі, якщо сама проблема не буде точно діагностована.

Побудова моделі. Після правильної постановки задачі наступним етапом процесу передбачена побудова моделі, де перш за все визначається головна мета моделі, яку вихідну чи нормативну інформацію передбачається одержати. Також необхідно визначити яка інформація потрібна для побудови моделі, що задовольняє цим цілям і надає на виході необхідні відомості [4].

Перевірка моделі на адекватність. Після побудови моделі один із аспектів перевірки полягає у визначенні ступеня відповідності моделі реальному об'єкту. Чим краще модель відображає реальний об'єкт, тим вище її потенціал в процесі прийняття оптимального рішення, якщо припустити, що модель не занадто складна у використанні. Перевірка моделі пов'язана із встановленням

ступеня, у якому інформація, одержувана за її допомогою дійсно, допомагає керівництву вирішувати проблеми.

Застосування моделі. Після перевірки на адекватність модель готова до використання. Жодну модель науки управління не можна вважати успішно побудованою, доки вона не прийнята, не зрозуміла, і не застосована на практиці. Це здається очевидним, але найчастіше виявляється одним із самих небезпечних моментів побудови.

Відновлення моделі. Навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, майже завжди вона потребуватиме оновлення, бо керівництво може знайти, що форма вихідних даних не ясна, або ж необхідні додаткові дані. Якщо цілі організації змінюються таким чином, що це впливає на прийняття рішень, модель необхідно відповідним чином модифікувати. Аналогічно це стосується змін в зовнішньому оточенні (наприклад, поява нових споживачів або постачальників технологій – може знецінити припущення), у вихідній інформації, на якій ґрунтувалася модель при побудові.

Як усі засоби і методи, моделі можуть призвести до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних похибок:

– недостовірні вихідні припущення (будь-яка модель спирається на деякі вихідні припущення і передумови. Це можуть бути передумови які підлягають оцінці, яку можна об'єктивно перевірити і прорахувати. Деякі передумови не піддаються оцінці і не можуть бути об'єктивно перевірені. Ніхто не знає напевно, чи відбудеться це дійсно. Оскільки такі передумови є основою моделі, то точність останньої залежить від точності передумов. Модель не можна використовувати для прогнозування, наприклад, потреби в запасах продукції, якщо неточні прогнози збуту на майбутній період).

– інформаційні обмеження (основна причина невірогідності передумов та інших ускладнень – це обмежені можливості в одержанні необхідної інформації, яка впливає і на побудову, і на використання моделей. Точність моделей визначається точністю інформації з проблеми. Побудова моделі

найбільш важка за умов невизначеності. Коли необхідна інформація настільки невизначена, що її важко одержати, виходячи з критерію об'єктивності, керівництву, можливо, доцільніше покластися на свій досвід, здатність до судження, інтуїцію і допомогу консультантів).

Застосування наукового підходу в процесі прийняття управлінських рішень в організації

Уміння керівництва організації правильно прийняти рішення, виробити науковий підхід до нього, визначати його здатності виконувати економічні функції, комплексний критерій його управлінської культури. Обумовлено це тим, що рішення служить направляючим і організуючим фактором його діяльності, а правильність його прийняття позначається і виявляється в різних аспектах його праці.

Розробка детального процесу видачі і формування рішень припускає необхідність оволодіння методологією науково-дослідницької роботи, яка полягає в застосуванні методів наукового пізнання і матеріалістичного підходу до проблем, використання основних, властивих науці логічних принципів: аналізу (класифікаційного, причинного, діалектичного) і синтезу; індукції і дедукції; аналогії, побудови наукових гіпотез тощо.

Науковий підхід до прийняття рішень не може поєднуватися з утилітаризмом, рутиною, випадковістю, імпровізацією і суб'єктивізмом. Про аналіз і синтез часто говорять в контексті розумової праці. Під аналізом розуміють якусь вибірку з певної сукупності і її складових чи частин визначення окремих рис з комплексу рис, властивих даному об'єкту, чи вибір окремих логічних наслідків, які впливають з даної тези. На цьому основному розумінні аналізу засноване поняття аналітичного (регресивного) методу міркування в математиці. Міркуючи аналітично, якщо з обраної для доказу теореми не буде еквівалентних їй чергових наслідків, які зрештою приведуть, до певного наслідку, який є вже визнаним теоремою, і в такий спосіб обґрунтовує теорему, бо сприймається як доказ. Цьому способу міркування протистоїть синтетичний (прогресивний) метод, коли, маючи для доказу дану

теорему, виходять з якоїсь іншої, уже доведеної теореми, і виводять з неї дану теорему як наслідок, доводячи її таким шляхом.

Формування наукового підходу до прийняття рішення передбачає необхідність розробки визначеного плану у вигляді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття та введення рішення в дію.

Забезпечення всебічної поінформованості. Підготовка визначеного рішення вимагає забезпечення всебічної його поінформованості, обґрунтованості. Робота припускає ознайомлення і з'ясування керівництвом характеру і наслідків застосованого раніше прийнятого рішення, яке передує даному рішенню. Ознайомлення з діючими інструкціями, одержання додаткової інформації від осіб, які приймають рішення, і підрозділів компетентних в області даної проблеми. Разом з цим необхідно враховувати, що прийняте рішення не повинно суперечити існуючим актам і директивам. Керівництво мусить бути в курсі останніх досягнень у своїй області, йому варто постійно працювати над підвищенням своєї компетентності за фахом, відвідувати конференції, семінари, прослуховувати спеціальні лекції та інші заняття.

При цьому важливо виходити з того, що сьогодні більше ніж будь-коли, керівництву мають бути притаманні почуття нового, уміння мислити економічно і грамотно, йти в ногу з науково-технічним прогресом. Забезпечення конкретності й оперативності. Невідкладні питання повинні зважуватися вчасно, швидко, без зайвого паперового марнування, реально, з урахуванням всіх найважливіших факторів, твердо, у живому зв'язку з колективом на основі детального ознайомлення із ситуацією і конкретними умовами. Однак оперативність не повинна вести до імпровізації, метушні, довільної і частой зміни рішень.

Якщо рішення формується і виробляється групою фахівців, скажімо радою, необхідно організувати роботу таким чином, щоб кожен з Управління розвитком складних систем (9) ISSN 2219-5300 58 фахівців, зберіг індивідуальні позитивні риси своєї діяльності, спрямувавши їх на вирішення даної проблеми. Причому розмір групи повинен бути оптимальним, оскільки



великі групи виявляються малоефективними, у них відсутні можливості для живої дискусії.

Керівництво покликане створити в роботі дух творчого пошуку, обміну думками, здорової критики, пошуку рішення з урахуванням реальної обстановки, а не керуючись правилом взаємних поступок, тиску авторитетом тощо. Використання методу головної ланки. З множини питань, що підлягають рішенню, необхідно вибрати і вирішувати найважливіші, від яких залежить успішне вирішення проблеми. Уміння вибрати головні, ведучі ланки, що визначає загальний хід розвитку явища, характеризує наукову обґрунтованість того чи іншого рішення. Керівництво, видаючи і приймаючи рішення, повинно оцінювати різні варіанти, вибираючи найкращі, головні з них, ключові.

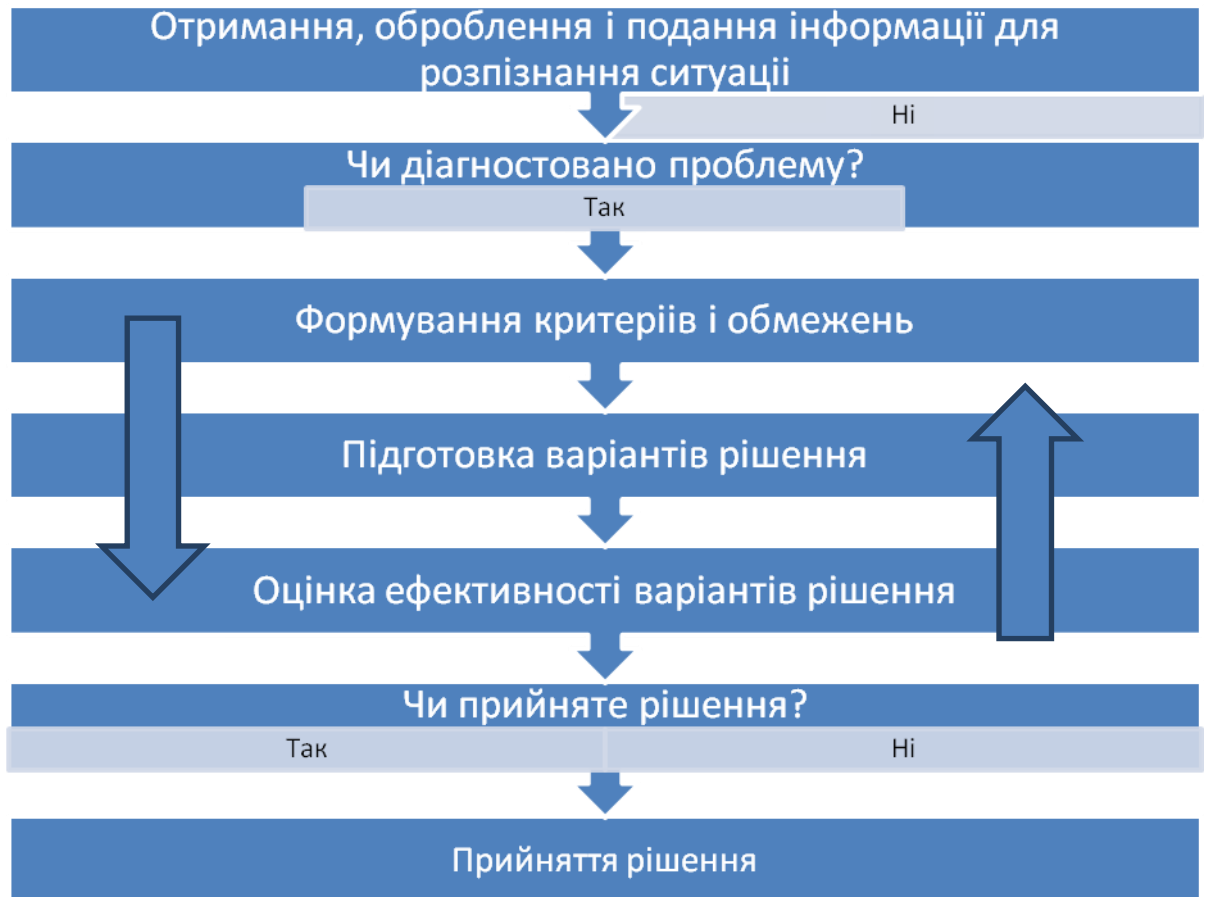
Визначення сфери впливу рішень. Після завершення етапів вивчення і з'ясування проблеми, пошуку, оцінки рішень та вибору найкращої альтернативи, визначається, на які структурні підрозділи вплине пропозиція і, отже, вивчається реакція останніх на цю пропозицію.

Забезпечення самостійності в ухваленні рішення. Необхідність забезпечення самостійності в ухваленні рішення обумовлюється тим, що прийняття рішень у рамках існуючих повноважень є не тільки правом, але й обов'язком керівництва. Кожен працівник повинен приймати рішення самостійно, але в межах своєї компетенції, у рамках поставлених задач, наказів і розпоряджень вищого керівництва. Ніхто не повинен перекладати прийняття рішень на будь-кого з метою уникнення відповідальності.

Удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень.

Етапи побудови моделі такі: постановка задачі, визначення інформаційних обмежень, перевірка на вірогідність, реалізація висновків і відновлення моделі. Загальними проблемами моделювання є недостовірні передумови, інформаційні обмеження, погане використання результатів і надмірні витрати (див. додаток А)

Формування наукового підходу до прийняття рішення спонукає розробити визначений план у вигляді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття і введення рішення в дію, що представлено на рис.1.1



**Рис.1.1. Процес підготовки і прийняття управлінських рішень**

Дана схема більш загальна, для кожного підприємства вона є основою для розробки індивідуального алгоритму для кожного торгового підприємства. Не можна скласти однакошу схему, тому як підприємства відрізняються за структурою управління, по 60 циклах виробництва і реалізації та багатьох інших факторах, яких не зможе врахувати загальна модель.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗДІЙСНЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІКОНЕНКО»

#### 2.1. Оцінка процесу прийняття управлінських рішень в ТзОВ «Віконенко»

Основним видом діяльності ТОВ «Віконенко» є виготовлення вікон, дверей, вітражів та інших металопластикових будівельних конструкцій.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків міста Тернополя, а також валютний згідно діючого законодавства України, має печатку і штамп з власною назвою, бланки, торгівельні і фірмові знаки.

Статутний капітал підприємства формується за рахунок внесків власника, до компетенції якого належить:

- визначення основних напрямів діяльності підприємства;
- затвердження річних результатів діяльності підприємства.
- погодження договорів, угод, пов'язаних з відчуженням основних фондів підприємства, та про заставу майна підприємства;
- обумовлення в статуті меж оперативного управління майном підприємства, а також обсягу повноважень керівника підприємства по здійсненню угод та інших юридичних справ відносно зазначеного майна (угоди, укладені керівником підприємства з перевищенням меж компетенції, встановленої статутом підприємства, можуть бути визнані недійсними з моменту їх укладення згідно з чинним законодавством).

Вирішення питань створення, реорганізації та ліквідації підприємства, затвердження його статуту та результатів діяльності за рік належить до виключної компетенції власника.

З урахуванням конкретних обставин власник може спеціальним розпорядженням передати на визначений строк частину своїх повноважень директору підприємства.

Завдання даного підприємства полягає у одержанні прибутку шляхом здійснення торгівельної, виробничої, посередницької видів діяльності, а також надання послуг та виконання робіт.

Від дня заснування, яке відбулося ще в далекому 2004 році, керівництво компанії взяло собі за ціль виготовляти продукцію, яка буде мати найвищий рівень якості та водночас матиме неповторну індивідуальність.

Сьогодні, ТМ «Галактика Комфарту» виготовляє правильну продукцію. Виготовляє довговічні, ошадливі, красиві та безпечні вікна. Саме така продукція відповідає очікуванням покупців, і навіть більше, - вона їх перевершує!

Місією є: Виготовляти та продавати вікна, що змінюють життя на краще! Вікна, які відповідають очікуванням покупців. Вікна, які приносять задоволення!

Заснована фабрика у 2004 році і ось вже понад 13 років являється незмінним лідером у виготовленні металопластикових вікон та дверей на заході України.

Виробництво компанії знаходиться у селі Озерна Зборівського району та займає більше 2500 метрів квадратних, що забезпечують якісні вікна тисячам українських сімей.

Все ж можна сказати, що загальне становище підприємства є стабільним і стійким, є можливість самофінансування.

На кожному підприємстві процес розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості. Вони визначаються специфікою діяльності підприємства, його структурою, організаційною культурою, досвідом керівників та управлінського персоналу.

В науковій літературі [2; 4; 7] багатьма вченими-економістами було розроблено класифікації управлінських рішень. Саме тому на їхній основі

можна запропонувати узагальнену класифікацію управлінських рішень, які приймаються на ТзОВ «Віконенко» (табл. 2.1).

Аналізуючи табл. 2.1, можна побачити, що різноманітність управлінських рішень на підприємстві є великою. Така узагальнена класифікація управлінських рішень дозволяє швидше приймати рішення, адже більшість управлінських рішень є систематичними та схожими за їхніми спільними ознаками.

Таблиця 2.1

Узагальнена класифікація управлінських рішень на прикладі  
ТзОВ «Віконенко» [2-5]

Класифікацій на ознака	Типи рішень	Приклади рішень на ТзОВ «Віконенко»
Функції	Прогнозуючі	прогнозування щодо прибутку, валової виручки від реалізації, частки ринку, темпів розвитку ринку
	Плануючі	Бізнес-план
	Адміністративні	Наказ
	Мотивуючі	Нарахування премій та бонусів
	контролюючі	Рішення про контроль виконання розпоряджень
Час дії	Стратегічні	Мінімізація витрат і зниження ціни на продукцію
	Тактичні	Придбання нових технологій
	оперативні	Підвищення кваліфікації персоналу; введення інновацій
Спосіб прийняття	Індивідуальні	Рішення, яке приймається керівником малого бізнесу
	Групові	Залучення юридичної служби для вирішення спірного питання
	колективні	Вибори керівника конкурсом, впровадження нової системи оплати праці
Зміст рішення	Економічні	Встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці
	Технічні	Вибір технології, вдосконалення техпроцесів
	Соціальні	Управління конфліктами, розвиток персоналу
	Організаційні	Розподіл виробничих завдань
	наукові	Впровадження інновацій
Характер дії	Директивні	Наказ
	Нормативі	Акт прийому-передачі матеріальних цінностей
	Методичні	Вказівка
	Рекомендаційні	Підвищення кваліфікації у працівників
	дозвільні	Розмежування рівнів доступу для різних категорій персоналу

Спосіб фіксації	Документовані	Наказ на звільнення
	недокументовані	Подяка за якісно виконану роботу
Визначеність	Запрограмовані	Оплата за лікарняним листком
	незапрограмовані	Реорганізація підрозділів підприємства
Кількість критеріїв	Однокритеріальні	Вибір постачальника
	Багатокритеріальні	Критерій стабільності поставок на підприємстві
Ступінь складності	Складні	Рішення про реструктуризацію
	прості	Рішення про покращення трудової дисципліни на підприємстві

Для об'єктивного сприйняття ситуацій, які виникають в ході прийняття рішень на підприємстві, не можна применшити значущість проблеми. Адже не вирішення проблеми суттєво вплине на якість наступного рішення. Існування проблеми означає необхідність прийняття будь-яких дій щодо зміни ситуації, тому в табл.2.2 розкрито основні проблеми, виникаючі при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.

Аналізуючи табл.2.2 можна зробити висновок, що при прийнятті управлінських рішень на підприємстві виникає ряд проблем, які потребують вирішення. Цей процес являє собою послідовність дій щодо усунення джерел виникнення незадоволеності суб'єкта проблеми з приводу процесів і відносин, які виникли.

Основною причиною виникнення вищезазначених проблем є застосування на підприємстві застарілої системи управління. Застарілість системи управління полягає в тому, що досить часто управлінські рішення приймаються керівниками на основі їхнього особистого досвіду, тобто суто суб'єктивно.

Контроль здійснюється шляхом обліку ходу виконання, своєчасно виявляє відхилення від заданої програми, дає можливість ліквідувати причини відхилення, або попередити про наміри несвоєчасного виконання рішення [2].

## Основні проблеми при прийнятті управлінських рішень на підприємстві

Назва проблеми	Застосування методів для вирішення проблем	Приклади
Стандартні	Дотримання стандартних методів, інструкцій, правил, які встановлені на певному підприємстві керівником	Прийом працівника на роботу;
		Переведення до іншого підрозділу;
		Звільнення з посади
Структуро - вані	Застосування економіко-математичних методів	розрахунок ефективності роботи персоналу на підприємстві;
		вибір оптимальних поставок товарів на склад.
Слабо-структуро-вані	Використання системного підходу, що дозволяє виявити взаємодії складових частин систем та стратегію їхнього розвитку	прогнозування міграції населення в регіоні, де розташоване підприємство;
		формування оптимального процесу створення технічної системи вище рівня світових стандартів.
Неструктуро-вані	Застосування методів експертних, що дозволяють кваліфікованим фахівцям оцінити значущість подій, явищ, факторів	інвестиційна діяльність в регіоні з ще невизначеною економічною ситуацією;
		скорочення збиткового підрозділу підприємства;
		інвестиції коштів у нову не випробувану технологію.

Зворотній зв'язок та контроль за виконанням рішень на підприємстві практично відсутній. Але найчастіше процес прийняття правильного управлінського рішення проходить всі описані процеси. Проте поза залежністю від знань приймаючих рішення процес прийняття управлінських рішень проходить через всі стадії, але більш складним шляхом [1].

Ми пропонуємо охарактеризувати систему управління на підприємстві згідно такої схеми:

Всі рішення, які безпосередньо стосуються підприємства в цілому та носять глобальний характер приймаються одноосібно генеральним директором, після консультацій з головним інженером, заступником директора або головним бухгалтером. До глобальних змін підприємства відносять:

- зміна устаткування;
- перехід на нові види металу;
- нові вироби або зміни в заробітній платі працівників.

Так, в табл.2.3 представлено розподіл повноважень по етапах процесу прийняття найбільш важливих управлінських рішень на підприємстві.

Аналізуючи табл. 2.3 ми бачимо, що процес прийняття управлінських рішень на підприємстві найбільш залежить від особистого фактору. Тобто найголовніші рішення приймає одна людина – генеральний директор.

Таблиця 2.3

Розподіл повноважень по етапах процесу прийняття управлінських рішень на ТЗОВ «Віконенко»

Етапи прийняття управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Глобальна мета управління	Генеральний директор
Конкретна ситуація	Директора підрозділів
Проблема	Генеральний директор
Узагальнена проблема	Директора підрозділів
Розробка рішень	Всі відділи та підрозділи
Реалізація рішень	Генеральний директор

Таким чином, на підприємстві склалася централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими керівниками. Навіть на такому складному етапі процесу прийняття управлінських рішень, як реалізація суб'єктом



прийняття рішення виступає генеральний директор. Так як на даному етапі відбувається контроль за виконанням рішення, то зважаючи на велику зайнятість генерального директора, можуть бути допущені помилки в контролі розробленого рішення, а такі помилки є дуже впливовими на подальшу діяльність підприємства.

Звичайно, не всі рішення приймаються виключно генеральним директором. Адже кожен день приймаються сотні рішень. Проте від кожного такого рішення залежить стан діяльності підприємства в цілому.

Управлінські рішення контролюються таким чином, що менеджер організовує спеціальний облік ходу виконання окремих рішень, проте такий контроль відбувається вручну без застосування автоматизованих процесів.

Саме тому виникають труднощі у здійсненні контролю. Труднощі полягають у тому, що треба одночасно контролювати хід виконання багатьох рішень і розпоряджень за різними показниками [4, с. 48].

Проте говорячи про проблеми, які виникають у менеджера, що контролює процес прийняття управлінських рішень слід відзначити, що на багатьох підприємствах відсутня націленість працівників на залучення нових клієнтів, а також підтримку вже існуючих клієнтів. А тому всі рішення приймаються без урахування поглядів клієнтів.

У час високих технологій така позиція є несучасною та малоефективною. Адже українські підприємства позиціонують себе не тільки як товариства, які виробляють високоякісну продукцію, а і як товариства, які пропонують найкращий сервіс для власних клієнтів [3].

Мета будь-якого підприємства визначається тими цінностями, які мають особливе значення для конкретного підприємства. Такими цінностями може бути прибутковість та соціальна користь для населення. Особливо важливим моментом на даному етапі є чітке визначення шляхів досягнення мети [5, с. 19]. Тому, ми вважаємо, що необхідно більш детально проаналізувати існуючий процес прийняття управлінських рішень на підприємстві, який наведено на рис.2.1.

Аналізуючи рис.2.1 можна побачити, що процес можна розділити на п'ять послідовних етапів. Кожен наступний етап витікає із попереднього, що дозволяє розробити певну систему в прийнятті управлінських рішень.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу [2].

Другий етап представляє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання. Проте недоліком даного етапу є те, що керівництво через особисте завантаження рутинними справами не завжди може контролювати своєчасний термін виконання завдання [1, с. 29].

На третьому етапі, відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів підприємства. А тому, виходячи із попереднього етапу, для прийняття зваженого та оптимального управлінського рішення слід отримувати своєчасну та повну інформацію від усіх підрозділів підприємства». Для цього необхідно залучати співробітників суміжних підрозділів [4].

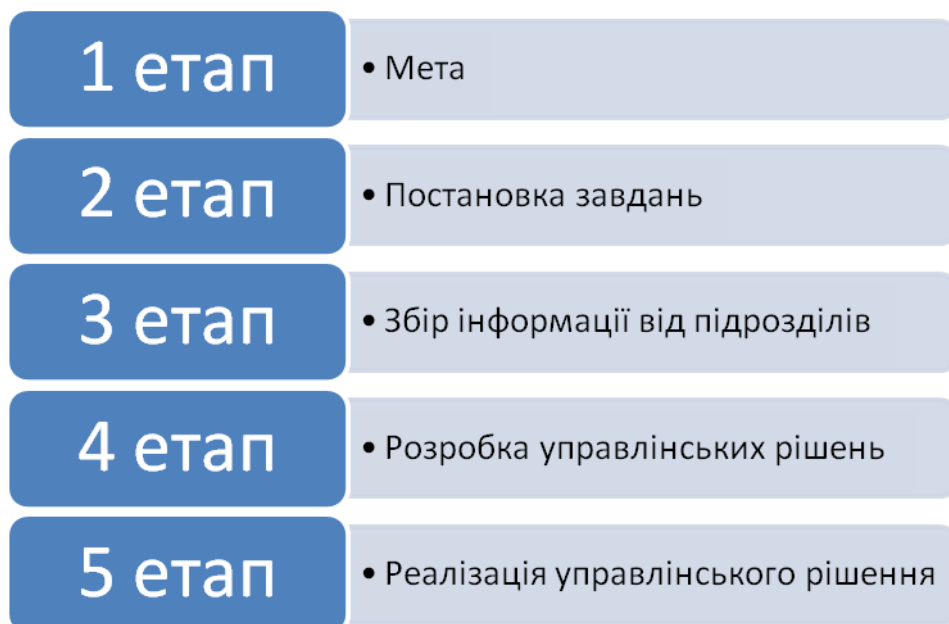


Рис. 2.1 Процес прийняття управлінських рішень на ТзОВ «Віконенко»

Четвертий етап включає в себе комплекс процедур, які в сукупності представляють собою процес розробки управлінського рішення на

підприємстві. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Недоліком даного етапу є те, що керівник не має в своєму розпорядженні і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати та оцінити кожен можливу альтернативу. Менеджери добре розуміють, що пошук оптимального управлінського рішення дуже важкий процес, який займає багато часу, тому вони шукають прийнятний варіант, що дозволяє вирішити проблему і допомагає ліквідувати заздалегідь непридатні альтернативи. Поряд з положенням, коли варіанти вирішення проблеми заздалегідь відомі або виявляються без особливих труднощів, часто бувають ситуації, при яких розв'язувана проблема не зустрічалася раніше, тобто можливі альтернативи невідомі і їх необхідно попередньо сформулювати. У таких випадках дуже корисним виявляється колективне обговорення проблеми і розгляд альтернатив.

За результатами наведених прикладів прийняття управлінських рішень на ТзОВ «Віконенко» можна визначити переваги та недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації. Для зіставлення варіантів управлінського рішення застосовуються стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. За допомогою цих критеріїв і проводиться відбір найбільш ефективних управлінських рішень. Прогнозування розвитку подій відіграє важливу роль при розробці управлінського рішення. Для цього на підприємстві розглядаються фактори, які характеризують ситуацію і тенденції її розвитку.

Прогнозування розвитку подій проводиться переважно з використанням технологій ситуаційного аналізу та експертного оцінювання. Експертна оцінка застосовується після розробки достатньої кількості інформації про основні альтернативні варіанти управлінських впливів і про найбільш ймовірні сценарії розвитку ситуації при їхньому використанні. Експертизи з порівняльної оцінки альтернативних варіантів керуючих впливів, з одного боку, дають оцінку реалізованості розглянутих впливів і досягнення за їхньою допомогою

поставлених цілей, а з іншого – дозволяють проранжувати їх з використанням сформованої оціночної системи відповідно з різним рівнем очікуваного досягнення мети, необхідними витратами ресурсів і найбільш ймовірними сценаріями розвитку ситуації [3].

На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення. Найважливішою процедурою на цьому етапі є контроль реалізації управлінського рішення для виявлення рівня його ефективності для конкретної ситуації та проблеми, яка виникла, тому що саме в цьому полягає сутність всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві.

Отже, процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним зі складових будь-якого управлінського процесу. На перший погляд, цей процес може здатися простим, проте він потребує як великих трудових витрат, тобто велику кількість часу, яка витрачається на прийняття необхідного управлінського рішення, так і грошових, так як аналітичні методи планування потребують значних витрат.

## 2.2. Аналіз ефективності механізму прийняття управлінських рішень ТзОВ «Віконенко»

Ефективність управлінської праці – соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Визначають її відношенням економічних результатів до затрат праці. При оцінці ефективності праці визначають, крім економічного, соціальний ефект (поліпшення умов праці, підвищення соціальної активності колективу та ін.), який проявляється в якісному аспекті діяльності та в управлінні (кількісному) економічного ефекту [1].

Тому, одним із головних завдань дослідження процесу управління є визначення критеріїв ефективності або успішності управління.

Ефективність управління визначається за допомогою різних критеріїв, серед яких найбільш часто використовуваним є ступінь того, наскільки успішно керівник виконує завдання та досягає поставлених цілей. У всякому разі, даний параметр вимірювання торкається результатів дій підлеглих. При цьому у більшості випадків об'єктивна виробничо-економічна оцінка грає велику роль. Критеріями досягнення цілей виступають прибуток, обсяг продажу, частка ринку, кількість продаж відносно до поставлених цілей, продуктивність, витрати на одну одиницю порівняно до результатів або до фінансової переваги.

Крім того це можуть бути результати роботи людини, яка за певний період досягла відповідного рівня в ієрархії організації або рівня заробітної плати. Також враховуються суб'єктивні критерії визначення успішного управління: оцінка роботи керівництвом підприємства, начальниками, співробітниками чи колегами, при цьому суттєву роль відіграє критерій задоволеності або тісний зв'язок співробітників організації з поставленим завданням. Крім, того в експериментальних дослідженнях ефективності управління часто порівнюють людей, які досягли посади керівника, та людей, які не змогли отримати підвищення по посаді [3].

Зазначені вище критерії оцінки ефективності управлінської діяльності здебільшого являють собою якісні показники. Але на сучасному етапі розвитку науки управління не менш важлива увага повинна приділятися і кількісним критеріям оцінки ефективності управлінської діяльності.

При цьому до кількісної оцінки управлінської діяльності можна висунути такі вимоги, як: точність, правильність, повнота, придатність, вичерпність, надійність, зрозумілість, індивідуальність, контрольованість, ефективність.

Крім того, показники оцінки ефективності управлінської діяльності повинні забезпечувати можливість як переведення якісних ознак в кількісні, так і якісну інтерпретацію результатів вимірювання явища чи процесу. Також, необхідно сформулювати принципи, що дозволяють визначити ефективність праці керівника. До них відносяться:

- 1) Результати роботи колективу, що відображають ефект праці менеджера;

- 2) Відокремлення відповідальності керівника, з одного боку, по стадіях виробничої діяльності та за спеціальними функціями управління (наприклад, капітальне будівництво і реконструкція), а з іншого – за ієрархічними рівнями управління (бригада – дільниця – зміна);
- 3) Розподіл відповідальності між управлінським працівниками за загальними функціями управління;
- 4) Взаємозв'язок показників виробничої діяльності підприємства.

Серед наведених вище принципів можна встановити, де менеджер прикладає більше зусиль, а де менше [6].

Специфіка проведення оцінки ефективності системи управління зумовлена особливостями управлінської праці. Оскільки праця у сфері управління є розумово-інформаційною діяльністю, яка не створює безпосередньо матеріально-речових цінностей, вона не може оцінюватися виходом готової продукції або вартістю наданих послуг. Однак, оскільки управлінська праця є продуктивним видом діяльності (має великий і всебічний вплив на результати виробництва), при її оцінці потрібно зіставити показники виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми.

Виходячи з цього кількісна оцінка ефективності управління базується на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності аграрних формувань, а також рівень витрат на управління у співвідношенні із загальними витратами виробництва. При цьому використовують індексний метод оцінки (порівняння досліджуваних показників за проектною та фактичною структурами).

Загальний індекс ефективності управлінської праці розраховується за формулою:

$$E = P + (1-K), \quad (2.1)$$

де: P - середній індекс результативності управлінської праці,

K - середній індекс економічності управлінської праці.

При цьому:  $P = \Sigma P / 4,$  (2.2)

$$K = \Sigma K / 4, \quad (2.3)$$

де:  $P$  та  $K$  - часткові індекси результативності та економічності управлінської праці [4].

Слід зазначити, що аналіз наведених економічних показників дає побічну характеристику ефективності управління виробництвом. У ньому не завжди відокремлюється конкретний вплив управління на досягнуті результати, слабо помічаються коливання рівня ефективності у результаті змін в окремих підсистемах управління.

Тому, при аналізі структури управління корисно додатково використовувати показники, що характеризують якісний рівень організації управлінської діяльності (коефіцієнти: керування, якості виконання управлінських функцій, оснащення засобами оргтехніки, стабільності кадрів, кваліфікації персоналу, умов праці, оперативності управління та ін.).

Також, до якісних показників ефективності управлінської праці можна віднести:

- науково-технічний рівень управління (використання наукових методів, організаційної та обчислювальної техніки);
- обґрунтованість рішень, які приймаються робітниками апарату управління;
- достовірність і повнота інформації, якою володіють менеджери; - рівень культури управління (характеризується використовуваним стилем керівництва, кількістю конфліктних ситуацій тощо);
- рівень культури праці робітників апарату управління (використання робочого часу, режим дня).

На сьогодні, як і у вітчизняній, так і у закордонній практиці, не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи управлінського персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності менеджерів пов'язаний із виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств тощо [6].

Оцінка ефективності управлінської діяльності менеджера підприємства з виробництва метало-пластикових конструкцій, як правило включає чотири групи показників:

- загальні результативні,
- економічність апарату управління,
- продуктивність управлінської праці,
- організованість апарату управління (ці показники порівнюють та аналізують за ряд років), які наведено у таблиці 2.4.

При цьому найбільш складною є кількісна оцінка рівня організації апарату управління, і зокрема, праці його робітників [5].

Результат праці менеджерів – творчі та аналітичні узагальнення, ідеї, концепції, які набувають форм управлінських рішень. Кількість цих рішень ще не визначає ефективності результатів праці керівника або спеціаліста.

В цілому якість управління виробничим підприємством визначають за загальної тенденції зростання обсягів виробництва абсолютним співвідношенням кінцевих результатів та витрат. При цьому кінцеві результати не співпадають у часі і просторі з моментом прийняття управлінських рішень. Це ускладнює вимірювання, а потім і оцінку ефективності управлінської діяльності на підприємстві.

Підвищення ефективності системи управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства.

В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого керівника, його особисті і професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності.



Показники оцінки ефективності управлінської діяльності на  
ТзОВ «Віконенко»

Група	Показник
Загальні результативні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вартість валової продукції на 100 од вироблених металопластикових конструкцій.</li> <li>2. Вартість валової продукції на 1 людино-день, витрачений у виробництві.</li> <li>3. Прибуток на 100 од вироблених металопластикових конструкцій.</li> </ol>
Економічність апарату управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у загальному фонді заробітної плати.</li> <li>2. Питома вага витрат праці і коштів на управління у собівартості продукції.</li> </ol>
Продуктивність управлінської праці	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вартість валової продукції на 1 людино-день, витрачений в управлінні.</li> <li>2. Вартість валової продукції на 1 грн. витрат праці і коштів в управлінні.</li> </ol>
Організованість апарату управління	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Число ступенів у структурі управління.</li> <li>2. Наявність конкретних посадових інструкцій.</li> <li>3. Кількість підлеглих у керівника, начальників цехів, навантаження на бригадирів.</li> <li>4. Укомплектованість апарату управління.</li> </ol>

Робота над підвищенням ефективності управління може починатися з будь-якого елемента, вдосконалення якого є для організації найбільш актуальним. Важливо лише мати при цьому на увазі взаємозв'язок елементів один з одним.

Найефективнішими шляхами підвищення ефективності системи управління є:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні області.
3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам , що впливає на організацію.
7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІКОНЕНКО»

3.1. Комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в ТзОВ «Віконенко»

Для вдосконалювання методів управління і досягнення найвищих кінцевих результатів потрібно:

- розширювати економічну самостійність підприємств та підвищувати їхню відповідальність за результати перед суспільством та споживачами;
- підвищувати і розширювати економічну зацікавленість у випуску конкурентноздатної продукції, її реалізації усередині країни і на експорт;
- встановлювати пряму залежність рівня доходів колективу від ефективності роботи;
- розширювати соціальні гарантії й оплату праці за рахунок зароблених колективом коштів.
- Заходи щодо вдосконалення методів прийняття управлінських рішень.
- Система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли менеджери підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління (інституційним, управлінським та операційним) налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ТзОВ «Віконенко»

Назва заходів	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Показники ефективності, що характеризують результат
Удосконалення принципів та методів управління	Здійснюється оптимізація співвідношення між централізацією та децентралізацією в управлінні	Посилюється програмно-цільове управління компанією на основі досягнень науково-технічного прогресу і впров. масштабних проектів	Здійснюється активізація ефективності взаємодії між підрозділами;
Розроблення системи економічних важелів	Застосування планування й прогнозування, що ґрунтуються на використанні довгострокової економічної політики;	Надання важливого значення аналізу діяльності на основі удосконалювання обліку і звітності на базі застосування техніки;	Вироблення ефективної політики в сфері трудових відносин
Пошук способів впливу на об'єкт управління	Поліпшення взаємодії між підрозділами; виділення в самостійні підрозділи проектних груп чи створення на їхній базі нових підрозділів;	Оптимальний розподіл повноважень і відповідальності; реорганізація внутрішніх структур;	Створення в апараті управління все більшого числа проміжних управлінських ланок — спеціалізованих підрозділів..
Єдність колективних інтересів	Розроблення чітких показників, форм і систем оплати праці	Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів	Удосконалення виробничого процесу
Використання адмін. методів управління для здійснення змін	Організаційно-розпорядчі дії керівництва та методи відбору персоналу	Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки ТзОВ «Віконенко» на ринку	Підвищення результату праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації віконних виробів
Формування клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників	Анкетування психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та	Налагодження взаєморозуміння між працівниками компанії, формування позитивної організаційної	Підвищення результативності роботи працівників ТзОВ «Віконенко», зміцнення конкурентних позицій підприємства

ТзОВ «Віконенко»	підлеглими, зміна стилю керівництва	культури	
---------------------	--	----------	--

Серед українських науковців розробкою шляхів вдосконалення системи управління підприємством: Й.Ситник, Р.Задорожна, В.Павлик, В.Перебийніс, Ю.Кабаков та ін. Водночас, в науковій літературі не нагромаджено в достатній мірі результативних досліджень, тому проблематика формування ефективної системи управління підприємством потребує подальшої розробки.

Наприклад, В.Павлик пропонує, що оскільки діяльність підприємства направлена на постійне збільшення прибутку, управлінські органи мають займатися виконанням таких основних завдань:

- розробкою та обґрунтуванням ефективного стратегічного курсу на довготривалу перспективу;
- конкретизацією загальних стратегічних і поточних завдань підприємства і доведенням їх до рівня щоденних функцій виконавців і всього персоналу підприємства;
- набором, підготовкою і розстановкою кадрів, регулюванням чисельності професійного складу;
- організацією, контролем і виконанням одержаних персоналом підприємства завдань;
- оперативним щоденним регулюванням діяльності підприємства і його структурних підрозділів, ліквідацією диспропорцій у виробничому процесі, збоїв та причин, що порушують нормальний режим роботи підприємства;
- підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства за рахунок збільшення обсягів випуску і реалізації продукції, зменшенням затрат на виробництво, впровадженням досягнень науки і техніки [2].

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;

- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції.

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо [3, с. 126].

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Одним з напрямків удосконалення системи управління є об'єктно-цільовий підхід із закінченим циклом управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників, а також міри відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів. Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволить компетентно,

комплексно, компактно і своєчасно здійснювати процеси управління, як це і потрібно при ринковій економіці.

Цільовими об'єктами управління є ресурси:

- матеріальні;
- трудові;
- фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи.

Увесь процес управління тим чи іншим ресурсом розглядається як одне ціле, в рамках якого діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей [1, с. 216].

Функціонування зазначеної системи створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від ручної праці по збиранню і обробці інформації, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо.

Отже, стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;
- впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом виробництва);
- удосконалення організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;
- використання засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості виробництва (роботизація, гнучкі виробничі ділянки);
- використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

### 3.2. Пропозиції щодо запобігання негативних наслідків прийняття управлінських рішень в ТзОВ «Віконенко»

Як відомо, управлінське рішення є дією особи, яка його приймає, і як кожна дія може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З метою запобігання негативних наслідків та забезпечення належного рівня ефективності вчені пропонують комплекс принципів до управлінських рішень, яких варто дотримуватись при їх ухваленні.

Управлінські рішення, пов'язані зі зниженням ризиків, можливі на основі таких методів, як:

- попередження виникнення ризику – упереджуючі заходи з метою не виникнення ризикової ситуації (наприклад, переключення на інші види робіт, інший проект тощо);
- запобігання ризику – відмова від певного заходу, пов'язаного з надмірним (катастрофічним) ризиком (від деякої суми прибутку, зумовленої ризиком невикористаних можливостей, наприклад);
- прийняття ризику – здійснюється, якщо він в припустимих межах, коли існують резерви покриття збитків або ці збитки підприємству не загрожують;



– оптимізація (зниження) рівня ризику – визначення внутрішніх (лімітування ризиків, диверсифікація, одержання додаткової інформації, мінімізація ризиків і т.ін.) і зовнішніх (передача відповідальності за даний ризик (цілком або частково) іншій (страховій, наприклад) компанії; об'єднання ризиків, розподіл ризиків, хеджування тощо) заходів зниження ступеня даного ризику і розробка механізмів їх реалізації.

Окремі пропоновані заходи зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проектів подано в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проектів (фрагмент) на ТзОВ «Віконенко»

Різновиди інноваційного ризику	Заходи зменшення негативних наслідків ризиків
Неприйняття інновації споживачами	- Здійснення аналізу чутливості споживачів - Прогнозування загальних тенденцій зміни попиту на товари, що реалізуються
Зміни в державному регулюванні (в законодавчій, нормативній базі тощо)	- Всебічний аналіз засобів і форм державного регулювання, вивчення чинних нормативів - Постійний моніторинг законодавства - Формування товарного асортименту з урахуванням чинних і прогнозованих нормативів - Оперативне реагування на зміни законодавств
Поява товарів-аналогів-конкурентів за нижчою ціною	- Здійснення моніторингу дій конкурентів. - Виявлення сильних і слабких сторін у політиці конкурентів. - Прогнозування дій конкурентів - Планування відповідної реакції на дії конкурентів
Інфляційний ризик	- Оцінка інфляційного очікування - Виявлення загальних тенденцій інфляційних процесів
Неправильний вибір постачальників	- Ретельний відбір постачальників- Прогнозування зміни цін постачальниками на основі комплексного аналізу факторів ціноутворення- Своєчасне здійснення заходів щодо укладання угод та коригування цін

Прийняття інноваційного ризику означає можливість появи негативних наслідків, яку потрібно враховувати і, за необхідності, мінімізувати. Відповідно до кожного з різновидів інноваційного ризику (притаманних даному виду діяльності) на підприємстві може бути розроблена система заходів щодо їх оптимізації.

До вимог та пропозицій щодо прийняття управлінського рішення можна віднести наступне: рішення необхідно приймати на тому рівні ієрархії, на якому зосереджена інформація, маються відповідні управлінські механізми; слід враховувати інструменти управління – ієрархію, організаційну культуру, а також наявність певних правил та процедур, слід враховувати горизонтальні і вертикальні зв'язки та стосунки, які є в організації чи установі, особливості національної культури управління та ментальність народу.

Деякі з ризиків страхуються в обов'язковому порядку відповідно до чинного в Українського законодавства. В той же час не всі ризики можливо або доцільно страхувати. В Додатку Б наведені ризики, які неможливо застрахувати, але дані найбільш прості можливі способи зменшення шкоди від них.

Також антикризові заходи можна згрупувати за ознаками:

- 1) превентивні;
- 2) обмежуючі;
- 3) компенсуючі.

При цьому, слід зазначити, що превентивними називаються заходи, спрямовані на недопущення ризикованих ситуацій.

Наприклад для ТзОВ «Віконенко», – це обґрунтований вибір постачальників матеріально-технічних ресурсів, який включає можливість зривів постачання, проведення комплексу профілактичних заходів з попередження передчасного непередбаченого виходу технологічного обладнання з ладу.

В управлінні ризиком ці заходи є першочерговими, оскільки дозволяють уникнути втрат, які можуть бути викликані реалізацією ризикованої ситуації.

Уже історично склалось, що вони є найбільш домінуючими і ефективними серед інших видів антикризових заходів. Наприклад:

- 1) розробка різних нормативно-регламентуючих документів (розпоряджень, наказів, постанов, план-графіків виконання робіт, інструкцій і т. д.);
- 2) забезпечення дотримання трудової, виробничої і технологічної дисципліни працівниками шляхом використання системи стимулів (матеріальних, моральних) та примусів;
- 3) належать страхування майна фірми страховими компаніями, створення фонду самострахування, хеджування господарських операцій та інші.

## ВИСНОВКИ

Технологія прийняття управлінських рішень в умовах переходу до ринку передбачає розробку раціональних рішень, основною перевагою яких є їх багатогранність, тобто вони не накладають жорстких обмежень на перебіг виробничо-господарської діяльності підприємств і допускають різні підходи і варіанти ведення виробництва. Здійснено удосконалення процесу прийняття рішень на основі використання сучасних інформаційних технологій та відповідних методів обґрунтування і оцінки рішення.

Управлінське рішення має складну недостатньо досліджену природу, тому науковці і фахівці розглядають різні аспекти прийняття управлінських рішень, щоб виявити закономірності здійснення цих процесів у політиці, бізнесі, державному управлінні. Існує велика кількість різних факторів, які впливають на процес прийняття управлінських рішень

Для того, щоб рішення було якісним та ефективним, доцільно не тільки використовувати відповідні методи його обґрунтування, але, перш за все слід окреслити певні вимоги, яким повинно відповідати рішення, а також визначити інтегровані показники оцінки його якості та ефективності. Для дотримання зазначених умов розроблено стандарт управлінського рішення, який містить інтегровані показники його оцінки і досліджує відповідність між цільовим спрямуванням управлінського рішення і діяльністю підприємства в цілому.

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним зі складових будь-якого управлінського процесу. На перший погляд, цей процес може здатися простим, проте він потребує як великих трудових витрат, тобто велику кількість часу, яка витрачається на прийняття необхідного управлінського рішення, так і грошових, так як аналітичні методи планування потребують значних витрат.

Не слід залишати поза увагою і соціально-психологічні аспекти, які активно впливають на процес прийняття рішень. Одні керівники вважають раціональними одні рішення, а інші керівники – зовсім інші рішення. І саме це доцільно враховувати при розробці й оцінці рішень. Запропонована технологія, зокрема, враховує психологічні фактори, які відіграють велике значення в процесі прийняття рішень.

Стратегія удосконалення системи управління зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством та процесу прийняття управлінських рішень;
- впровадження сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування;
- удосконалення організаційних структур керування підприємством;
- покращення інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;
- використання світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Організація належної діяльності щодо дослідження ринку в нинішніх умовах є першочерговим завданням фірм, які хочуть уникнути ризикованих ситуацій.

Рівень економічної безпеки підприємства, зокрема підприємств з виробництва металопластикових конструкцій, залежить від того, наскільки ефективно її керівництво та спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз та ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього та внутрішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально- трудові відносини: навч. посібник / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась. – К.: Центр навч. л-ри, 2012. – 328 с.
2. Апарат управління сільськогосподарського підприємства та витрати на його утримання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bukvar.su>.
3. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах / А. М. Асаул, О. С. Коваль // Економіка України. – 2013. – № 11. – С. 29.
4. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
5. Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хармут Биннер; Пер. с нем. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 282 с. — (Серия "Производственный менеджмент").
6. Бушуев С.Д., Креативные технологии управления проектами и программами: монография / С.Д. Бушуев, Н.С.Бушуева, И.А.Бабаев, В.Б. Яковенко, Е.В. Гриша, С.В. Дзюба, А.С.Войтенко. - К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.
7. Виханський О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономист, 2003. – 528 с.
8. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень / М. О. Волобуєв // Управління розвитком. – 2013. – № 1(141). – С. 72–73.
9. Всяких Е.И. и др. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. / Е.И. Всяких, А.Г. Зуева, Б.В. Носков, С.П. Киселев, Е.В. Сидоренко, А.И. Слюсаренко – Москва: ДМК Пресс, 2012.– 246 с.
10. Гончаров В.И. Менеджмент: уч. посібник / В.И. Гончаров. – Минск: «Современная школа». – 2010. – 624 с.

11. Дез Дирлав. Избранные концепции бизнеса. Теории, которые изменили мир [Текст] / Дез Дирлав ; [пер. с англ. Т. Гутниковой]. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 336 с. – Тит. л., содерж. парал. англ.
12. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
13. Дороніна Н. В. Особливості організації прийняття управлінських рішень на місцевому рівні / Н. В. Дороніна // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2003. – № 2 (16). – С. 113–117. 11.
14. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2007. — 319 с. — (Учебники для программы МВА).
15. К.Родлер, Э.Кирхлер. Управление в организациях // Психология труда и организационная психология; т.2 /пер с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2003. – 128 с.
16. Климчук М. М. Адаптивна модель протидії ризикам бізнес-процесів підприємств альтернативної енергетики / М. М. Климчук // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 124-128. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_2_27).
17. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9
18. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.Н. Колпаков. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.: ил.
19. Кретьова А.В. Організаційна поведінка: конспект лекцій / А.В. Кретьова, А.С. Довгань; ДонДУУ. – Донецьк: Технопак, 2012. – 134 с.
20. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві / М. В. Ланько // Управління розвитком. – 2013. – № 2(142). – С. 16–17.
21. Лепейко Т. І. Менеджмент : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 204 с.

22. Литвак Б. Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс : учебн. пос. / Б. Г. Литвак. – М. : ЗАО «Издательство экономика», 2002. – 355 с.
23. Литягин А. А. и др. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOAL- технологии А. Литягина. — Альпина Паблишерз, 2010. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-1071-6
24. Менеджмент процессов / Под ред. Й.Беккера, Л.Вилкова, В.Таратухина, М.Кугелера, М.Роземанна; [пер. с нем.]. – М.: Эксмо, 2008. – 384с. – (Качественный менеджмент)
25. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн : [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
26. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент (модульний підхід): Навчальний посібник. - Харків: Вид-во ХНАУ, 2004. - 299 с.
27. Настечко О. Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері / О. Д. Настечко // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. – № 1 (16). – С. 100–106.
28. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія / [Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. та ін.]. – К.:КНЕУ, 2011. – 257, [7] с.
29. Олексюк О.С., Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні / Монографія. / О.С. Олексюк. – Київ, видавництво "Наукова думка", 1998. – 508 с.
30. Осовська Г.В. Основы менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
31. Персональный менеджмент: Учебник /С.Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
32. Помазун О.М. Особливості прийняття рішень із управління бізнес-процесів підприємства / О.М. Помазун // Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів: матеріали Міжнар. наук.-



пркт. конференції (Хмельницький, 8-10 жовт. 2015 р.). – Хмельницький: ХНУ, 2015. – С. 64-66.

33. Пономаренко В.С. Методи системи підтримки прийняття рішень в управлінні еколого-економічними процесами підприємства: навч. посібник / В. С. Пономаренко, Л. А. Гаврилова, О. М. Беседовський. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 271 с.

34. Порядок розроблення і виконання державних цільових програм, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106.

35. Потьомкін С. К. Менеджмент / С. К. Потьомкін, І. М. Козлова, К. О. Яндола – Х. : ХНЕУ, 2009. – 276 с.

36. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки (Комітет з економічних реформ при Президентові України).

37. Пушкарь А. И. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография / А. И. Пушкарь, Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.

38. Самуйлов К.Е. Бизнес-процессы и информационные технологии в управлении телекоммуникационными компаниями [Текст] / К. Е. Самуйлов, А. В. Чукарин, Н. В. Яркіна. – М. : Альпина Паблишерз, 2009. – 442 с.

39. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. / В.Ф. Ситник. – К.: КНЕУ, 2004. — 614 с.

40. Суть організації управлінської праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/430.html>.

41. Тебекин А.В. Методы принятия управленческих решений / А.В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 572 с.

42. Трефолов А., Инструменты гибких технологий внедрения бизнес-процессом. / А.Трефолов, Компания Елма, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.elma-bpm.ru>

43. Тузюк О.В. Організаційна культура сільськогосподарських підприємств та їх адаптація до зовнішнього середовища / О.В. Тузюк // Зб. наук. пр. Уманського НУС. – 2008. – № 69. – Ч. 2. – С. 100–107.

44. Удосконалення управління праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua-referat.com>
45. Управление проектами; Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) К.: ІПІДІУМ, 2006. – 208 с.
46. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Антикризисное управление и другим экономическим специальностям, специальности "Менеджмент организации" / Ю.Г.Учитель, А.И.Терновой, К.И.Терновой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 383 с.
47. Характеристика структур управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.library.if.ua](http://www.library.if.ua).
48. Цюцюра М.І. Розробка структури моделі спрямованого управління проектами. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2009. – Вип. 26. – С. 5–12.
49. Цюцюра С.В. Управління інноваційними проектами модернізації підприємств енергоємних галузей: / монографія / С.В. Цюцюра. – К.: Науковий світ, 2007. – 225 с.
50. Цюцюра С.В., Цюцюра М.І. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. В.Даля, 2008. – № 1 (25). – С. 36-41.

# Додатки

## ДОДАТОК А

### ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

<b>Виникнення ситуації</b>	Інформація про середовище
	Виникнення ситуації
	Виявлення проблеми

<b>Інформаційне забезпечення вироблення рішення</b>	Вимоги до обсягу та якості інформації
	Збір та опрацювання інформації
	Оцінка інформації

<b>Визначення мети</b>	Загальна мета
	Цілі і завдання
	Реальні можливості, досягнення, ресурси

<b>Вироблення проекту рішення</b>	Альтернативні варіанти рішення
	Оцінка варіантів
	Аналіз очікуваних результатів

<b>Прийняття (ухвалення) рішення</b>	Розгляд (обговорення) проекту рішення
	Ухвалення (затвердження) рішення

## ДОДАТОК Б

### Способи зменшення негативних наслідків ризиків, що не вимагають страхування

Вид ризику	Спосіб зменшення негативних наслідків
Комерційний ризик	Правильно визначайте і витримуйте співвідношення показників фінансової діяльності і ліквідності. Оптимізуйте напрями вкладення інвестицій. В договорах по комерційних операціях передбачте адекватну компенсацію втрат
Ризик неоптимального розподілу грошових ресурсів	Чітко визначте пріоритети в розподілі грошових ресурсів в залежності від прибутковості видів діяльності та реалізованих товарів і послуг
Зміна попиту на товари і послуги	Постійне прогнозування попиту. У планах передбачити можливості диверсифікації видів діяльності і послуг
Дії конкурентів	Можливі дії конкурентів треба передбачити на основі систематичного аналізу їх діяльності і враховувати у своїх рішеннях. Необхідно мати запас міцності не нижче 30%
Недостатній рівень підготовки персоналу і його мотивації	Соціально-економічні програми для персоналу з урахуванням мотивації на високі показники діяльності. Проведення тренінгів та застосування професіограмм при прийомі на роботу
Фінансовий ризик, пов'язаний з недоліком фінансових ресурсів і низькою ліквідністю	Грамотне управління фінансами, своєчасне вжиття заходів по забезпеченню ліквідності підприємства, збільшення частки працюючого капіталу, підвищення оборотності оборотних коштів
Помилки менеджерів	Система контролю і дублювання у вузлових ланках бізнесу. Моделювання можливих фінансових наслідків помилок при виконанні найбільш важливих управлінських рішень
Зміна цін, рівень прибутковості і	Адекватне скорочення (оптимізація) рівня витрат
Непередбачені політичні події, що мають важкі наслідки для бізнесу	Їх не завжди можна передбачити і вжити заходів. У той же час ці фактори діють однаково для всіх підприємств тієї чи іншої сфери бізнесу, тому необхідні заходи та умови адаптації до цих

	ЗМІН
--	------