

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства

Назва теми

(на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН.19094.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-19-2 _____
Шифр Підпис Віталій ШЕЛЕПАЛО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____
Науковий ступінь, звання Підпис Ольга ОСТАПЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис _____
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Підпис Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
шифр і назва
 Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” ____ 2023р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Шелепала Віталія Олександровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023 р. № 5 дод. 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 22 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ». 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність та значення управлінського рішення. 2. Процес прийняття рішень в процесі управління. 3. Індивідуальний та організаційний рівень управлінських рішень. 4. Американська модель управління управлінських рішень. 5. Процедура прийняття рішень в рамках американської, японської та української моделей менеджменту. 6. Визначення поняття ефективності управлінського рішення. 7. Графічне представлення трьохкритеріальної моделі оцінювання результатів прийняття управлінських рішень. 8. Асортиментність продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 9. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 10. Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за період 2019-2021 рр. 11. Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. 12. Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 13. Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр. 14. Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 15. Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 16. Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 17. Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 18. Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 19. Класифікація управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». 20. Заходи щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|-----------------------------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1. Теоретико-методичний | Остапчук О.В., доц. каф. МА | | |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Остапчук О.В., доц. каф. МА | | |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Остапчук О.В., доц. каф. МА | | |
| 4. Нормоконтроль | | | |

7. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів (розділів) дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|--|-------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми дипломної роботи | квітень 2023 | |
| 2. | Одержання індивідуального завдання | квітень 2023 | |
| 3. | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи | квітень 2023 | |
| 4. | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | квітень 2023 | |
| 5. | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи | травень 2023 | |
| 6. | Підготовка першого розділу | травень 2023 | |
| 7. | Підготовка другого розділу | травень 2023 | |
| 8. | Підготовка третього розділу | травень 2023 | |
| 9. | Підготовка висновків | червень 2023 | |
| 10. | Здача науковому керівнику | червень 2023 | |
| 11. | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | червень 2023 | |
| 12. | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | червень 2023 | |
| 13. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | червень 2023 | |
| 14. | Одержання відгуку наукового керівника | червень 2023 | |
| 15. | Одержання рецензії зовнішнього рецензента | червень 2023 | |
| 16. | Захист дипломної роботи | червень 2023 | |
| | | | |

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Шелепало В.О. Прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ», м.Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота бакалавра: 47 с., 12 рисунків, 17 таблиць, 24 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВДОСКОНАЛЕННЯ.

Досліджено теоретико-методичні основи прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Розглянуто сутність та значення управлінського рішення. Визначено роль та місце управлінських рішень в діяльності закордонних підприємств. Проаналізовано існуючі методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Запропоновано напрями вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в системі менеджменту на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Проведено оцінювання процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ЗМІСТ

| | Стор. |
|--|-------|
| ВСТУП..... | 5 |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 7 |
| 1.1 Сутність та значення управлінського рішення | 7 |
| 1.2 Роль та місце управлінських рішень в діяльності закордонних підприємств. | 11 |
| 1.3 Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень..... | 15 |
| 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ»..... | 21 |
| 2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників..... | 21 |
| 2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві..... | 25 |
| 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства..... | 29 |
| 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»..... | 31 |
| 3.1 Оцінювання процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві..... | 31 |
| 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»..... | 38 |
| ВИСНОВКИ..... | 43 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ..... | 45 |
| ДОДАТКИ..... | 48 |

ВСТУП

Розробка та прийняття ефективних управлінських рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства на ринку, створення оптимальної організаційної структури, правильної кадрової політики, регулювання трудових відносин у колективі, створення позитивного іміджу підприємства. Стійке функціонування підприємства також залежить від вчасного рішення керівництва щодо виходу із проблемної ситуації. Саме тому ці процеси потребують постійного вдосконалення з метою підвищення якості управлінської діяльності на підприємстві. Незважаючи на існуючі умови для розвитку підприємств у нашій країні, вітчизняні підприємства зустрічаються з багатьма проблемами та перешкодами в процесі свого функціонування. Тому в основі ефективного розвитку підприємства будь-якої галузі господарювання є питання розробки та ухвалення ефективних управлінських рішень.

Особливостями розробки та прийняття ефективних управлінських рішень займалися багато вітчизняних та зарубіжних учених: Василенко В.А., Бутко І.М., Кондратенко Н.О., Загороднюк О.В., Корецька Н.І., Малюкіна Кредісов А. І., А.О., Малярєвський Ю. Д., Овдіюк О. М., Матвієнко Р. О., Павлюк Л. В., Рудніченко Є.М., Сокурєнко І.А., Сіменко І. В., Шегда А. В. та ін.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень.

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розробки заходів щодо управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесом прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Завданням дослідження є:

- ознайомлення з поняттям управлінського рішення;

- визначити роль та місце управлінських рішень в діяльності закордонних підприємств;
- розглянути методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень;
- ознайомитись з діяльністю ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- здійснити аналіз середовища функціонування ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- провести оцінювання процесу прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Під час проведення дослідження відповідно до теми дипломної роботи використовувались методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод узагальнення, порівняння, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення управлінського рішення

Прийняття якісних та ефективних управлінських рішень є однією з низки умов забезпечення конкурентоспроможності товарів (послуг) підприємства на ринку. Індивідуальне чи групове управлінське рішення визначає програму діяльності підприємства з ефективного вирішення проблем [1].

Управлінські рішення мають відмінність від інших типів рішень:

- Цілі. Суб'єкт управління задля зменшення проблем на підприємстві приймає рішення, опираючись на власні потреби;

- Наслідки. Високопоставлений фахівець, формуючи рішення, відповідальний не лише за прийняте рішення, а й за всю команду, що позитивно чи негативно вплине на підприємство загалом;

- Розподіл праці. У особистому житті ми самостійно формуємо рішення, а потім приймаємо їх. У будь-якому підприємстві чинний принцип розподілу праці, тобто одні працівники розробляють та приймають рішення (керівники, менеджери), інші займаються їх виконанням (виконавці);

- Професіоналізм. Більшість людей приймають рішення, опираючись на свій досвід. На підприємстві це потребує навчання на професійному рівні. Не всі працівники підприємства маю право приймати рішення, але лише ті, які мають необхідні професійні знання та навички [2].

У вузькому значенні управлінське рішення можна трактувати як перевагу одного розв'язання проблеми з набору найкращих, спрямоване на досягнення загальних цілей усього підприємства. Приймається індивідуально або групою осіб у межах їх посадових повноважень.

Керівнику для прийняття правильного управлінського рішення часто не вистачає досвіду і знань, тому в сучасному світі керівникам усіх рівнів необхідно володіти різними методами та технологіями прийняття управлінських рішень та застосовувати колективне обговорення. У процесі управління виділяють кілька етапів ухвалення управлінських рішень (рис. 1.1).

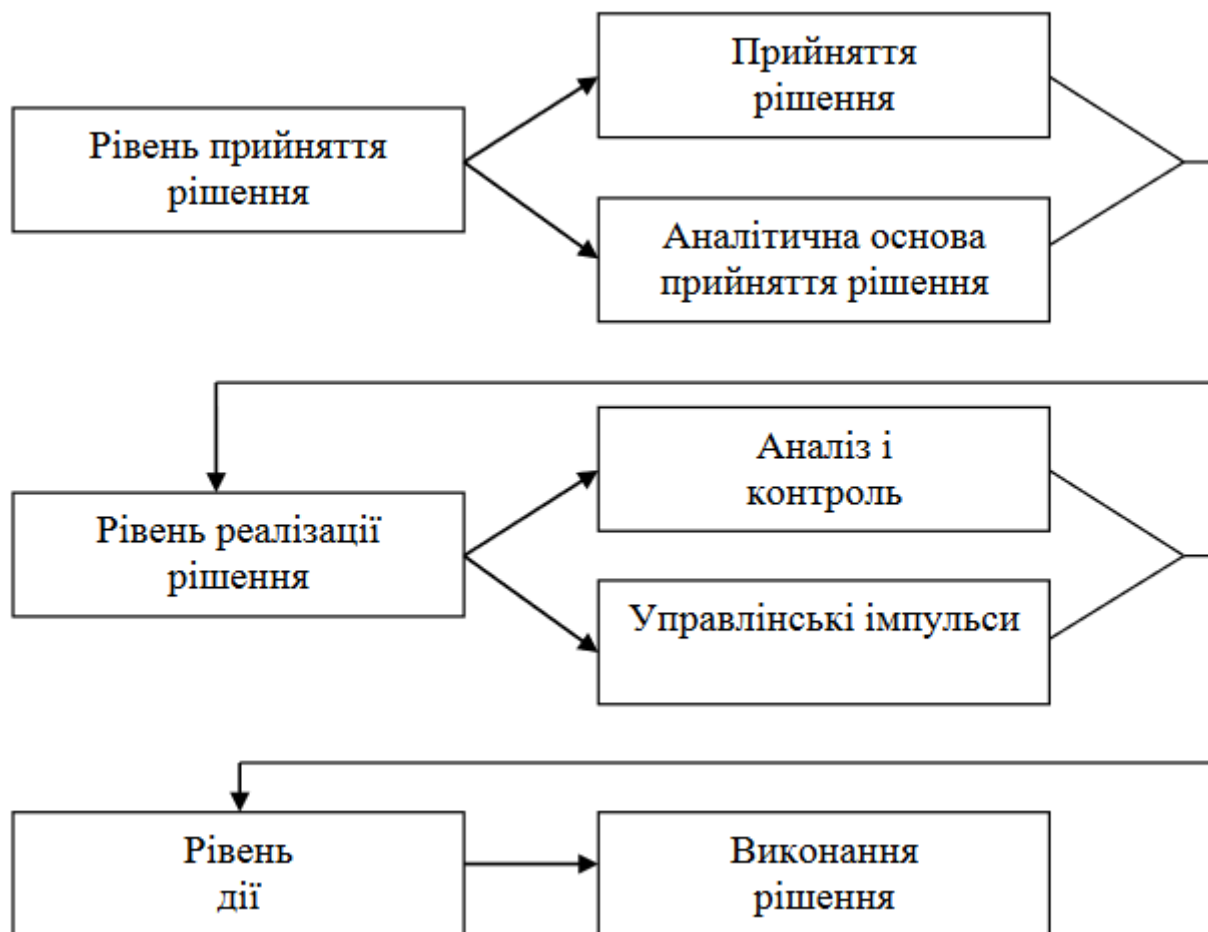


Рисунок 1.1 – Процес прийняття рішень в процесі управління

У зазначених етапах процесу підготовки, прийняття й реалізації рішення безпосередньо не виділяються етапи збору інформації, побудови моделей, вибору критеріїв оцінки. Усе це здійснюється на всіх етапах підготовки, прийняття й реалізації рішення. Наприклад, критерії оцінки можуть використовуватися і при ранжуванні проблем та цілей, а також при виборі альтернативних рішень, і при визначенні рівня реалізації рішення тощо [3].

Так само використання окремих основних функцій управління (організація, мотивація, контроль) у процесі підготовки, прийняття й реалізації рішень. Зрозуміло, що їх слід використати на всіх етапах цього процесу. Чітка послідовність етапів прийняття управлінського рішення існує досить рідко, оскільки у тою чи іншою мірою вони здійснюються паралельно.

Не часто вдається обґрунтувати та вирішити проблему за допомогою одного управлінського рішення з першого разу. Зміна раніше сформульованих цілей у допустимих межах може значно підвищити ефективність вирішення проблеми за рахунок використання ефективніших засобів для її досягнення.

Самойленко І.О. зазначає, що [4]: «засобом успішного вирішення управлінської задачі є повторюваний цикл формулювання самої проблеми, вибору кінцевих цілей, розробки шляхів досягнення цілей, оцінки їх ефективності, експериментальної перевірки, уточнення кінцевих цілей, розробки нових варіантів рішення і т.п.».

Таблиця 1.1 – Індивідуальний та організаційний рівень управлінських рішень

| Індивідуальні рішення | Рішення на рівні підприємства |
|---|---|
| Наявність індивідуальних навичок | Створення відповідного середовища |
| Важливий процес прийняття рішення як такого | Важливий процес прийняття рішення до відповідного моменту |
| Класифікація прийнятих рішень | Задіяність практично усіх рівнів управління |
| Присутність помилок в рішенні | Присутність невизначеності в рішенні |
| Індивідуальний стиль прийняття рішення | Груповий характер рішення |
| Створення та вибір альтернатив | Управління груповим процесом |
| Індивід відповідальний за всі ризики | Управління творчістю і інноваціями |
| | Виконання рішень |

В управлінні більшості підприємств процедура прийняття рішень має відношення не лише однієї людини. Часто цей процес виконується підрозділом, відділом чи підприємством загалом. Розглянемо два найбільш поширені рівні прийняття рішень на підприємстві: індивідуальний та організаційний (табл.1.1).

До індивідуальних та колективних управлінських рішень на підприємстві пред'являються такі вимоги [5]:

«1. Рішення має відповідати статутним документам підприємства та чинному законодавству України. У керівника мають бути знання в галузі адміністративного та податкового права, а якщо їх немає, то можна звернутися за консультацією до фахівців.

2. Рішення має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства. Тому необхідно узгодження рішення з вищим керівництвом для виявлення ступеня продуманості та ефективності управлінського рішення.

3. Рішення має відповідати повноваженням, правам та обов'язкам керівника. Для виконання цієї вимоги необхідно розробити посадові інструкції для всіх фахівців підприємства.

4. Управлінське рішення має мати чіткий механізм реалізації. Це означає, що кожен виконавець рішення повинен розуміти, що він робить, з якою метою рішення виконується і в який термін, а також хто контролює виконання рішення.

5. Управлінське рішення повинно мати достатні ресурси для його всебічної реалізації.

6. Посадові особи повинні мати можливість змінити порядок виконання рішення. Ця вимога повинна враховувати ризики, які можуть виникнути під час його прийняття.

7. Управлінське рішення має бути своєчасним. Якщо виникає ситуація, в якій необхідно терміново ухвалити рішення, будь-яке зволікання може призвести до незворотних наслідків. Але є і ймовірність прийняття надто поспішного рішення, яке також може призвести до поганого результату.

8. Рішення має бути ефективним, тобто давати позитивні результати, що перевищують витрати на його розробку. 9. Рішення має бути оформлене

відповідним чином, тобто мати юридичну чинність. Якщо цього не досягти, все може закінчитися в судовому порядку [6].

1.2 Роль та місце управлінських рішень в діяльності закордонних підприємств

У багатьох країнах накопичено достатній практичний досвід та інформацію в галузі теорії та практики управління в різних сферах з урахуванням їх особливостей функціонування в умовах конкурентного ринкового середовища. Водночас світова наука та багаторічний практичний досвід винайшли різні підходи до порядку прийняття управлінських рішень, які багато в чому визначаються традиціями, звичаями, культурно-історичними особливостями країни, особливістю системи управління підприємством та великою кількістю інших факторів [7].

Українська наука управління розвивалася відокремлено та директивно, часто ігноруючи закордонний досвід управління та прийняття управлінських рішень. Упродовж багатьох років в Україні діяла адміністративно-командна система управління. Ця система була успадкована від Радянського Союзу, і зазнали засудження і критику зарубіжного досвіду, а розробка та прийняття рішень здійснювалися на індивідуальній рішенні керівника в рамках централізованого господарського планування.

Зростання процесів глобалізації, які стали реальністю наприкінці ХХ століття, що були пов'язані з розвитком економіки передових індустріальних країн (США, Японія, країни Західної Європи) та народженням нових конкурентоспроможних країн (Південна Корея, Китай) [8].

Вищезгадане сприяло збільшенню та збереженню зацікавленості до вивчення всіх моделей управління, стилю керівництва та особливостей методів прийняття ефективних управлінських рішень зі сторони світової спільноти.

Протягом десятиліть японський управлінський досвід активно вивчається та досліджується у багатьох країнах. Захоплення методами управління тихоокеанськими сусідами виявляють у США, де приходять до висновку про неефективність багатьох загальних принципів управління, що пов'язані з нерациональним використанням людських ресурсів. На думку багатьох науковців японська система управління дозволяє найповніше застосовувати знання та навички працівників для досягнення цілей підприємства [9].

Схема прийняття управлінських рішень в американській моделі управління представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Американська модель управління управлінських рішень

Варто встановити комунікацію для можливості контролю за виконанням рішення та для оцінювання його результатів. На цій стадії вимірюються та оцінюються наслідки прийнятого рішення, визначається чи досягнуто поставлених цілей та вимірюється ефективність рішення. Головним завданням контролю є своєчасне виявлення низхідної ефективності рішення. Зворотний зв'язок, котрий виникає у процесі контролю та оцінювання результатів, дозволяє керівнику робити корективи у процес реалізації рішень, порядок їх розроблення, що надалі допоможе вирішити подібні проблеми.

У літературі зустрічається також процедура прийняття рішень у рамках японської моделі. В основі класичної японської моделі прийняття рішень є система «ringi», що в перекладі означає «погодження на рішення шляхом опитування». Керівники середньої та нижчої ланки формально самостійно не приймають рішення, що стосуються їхньої діяльності. З усіма важливими питаннями, які входять до їхньої компетенції, керівники середньої та нижчої ланки мають звертатися до вищого керівництва. Вони дотримуються певного порядку дій:

1. Ініціатором рішення оформляється спеціальний документ – «ringi-sei», у якому детально описано проблему та надано рекомендації щодо її вирішення.

2. Потім ініціатор подає документ на розгляд тим підрозділам підприємства, діяльність яких тією чи іншою мірою торкається прийнятого рішення. При цьому значення мають неформальні зв'язки та неформальна структура управління підприємства, оскільки формальних каналів збуту «ringi-sei» немає і одержувачів ініціатор самостійно обирає. Його мета на цьому етапі – домогтися згоди всіх чи більшості зацікавлених працівників та структурних підрозділів підприємства.

3. Попереднє обговорення призводить до більш глибокого розуміння проблеми, появи нових факторів, виключення нереальних альтернатив і, зрештою, прийняття раціонального рішення.

4. Кожен із керівників, який ознайомився з «ringi-sei» і взяв участь у обговоренні, представляє свої зауваження, пропозиції та закріплює свою згоду чи незгоду із запропонованим рішенням своїм підписом (печаткою).

5. Після того, як цей документ пройде керівників того рівня, на якому він був складений, він перейде на наступний, більш високий рівень управління. Тут повторюється та сама процедура. Більше того, вважається корисним ознайомити якнайбільше працівників із запропонованим рішенням і заручитися їх схваленням.

6. Таким чином, відповідно до управлінської ієрархії, «ringi-sei» дістається керівника найвищого рангу — президента чи віце-президента підприємства.

Така система прийняття рішень «ringi» має такі переваги:

– прийняті рішення є більш обґрунтованими і зваженими, оскільки ретельно обговорюються всі аспекти проблеми, що вирішується, і враховуються думки різних фахівців;

– немає необхідності узгоджувати та організовувати реалізацію рішення, оскільки вся робота з цих напрямків ведеться паралельно з визначенням проблеми, обмежень, критеріїв ефективності та вибором альтернатив;

– реалізація рішень ефективна та дуже швидка.

Проте розглянута процедура прийняття рішень має й свої недоліки:

– тяжке планування, особливо стратегічне;

– надмірно компромісний характер прийнятих рішень, що може загальмувати розвиток підприємства;

– не забезпечується оперативність прийняття рішень, що є вагомим недоліком у нестабільному середовищі [10].

З розвитком інформаційних систем і технологій процес прийняття рішень на основі «ringi-sei» став ефективнішим. Прикладом інформаційних систем для прийняття управлінських рішень на основі «ringi» в Україні існує система під назвою «MEGAPOLIS DOCNET». Ідеї системи «ringi» співзвучні деяким напрямкам теорії ухвалення рішень. Наприклад, у системному аналізі першорядне

значення має правильний вибір мети та ретельна постановка задачі. Ще одним сучасним напрямом в управлінні, що відповідає системі «ringi», є розвиток колегіальних форм прийняття рішень.

Також необхідно підкреслити ще одну істотну відмінність у процесі прийняття рішень. У Сполучених Штатах фундаментальний принцип доброго управління полягає в тому, що всі повноваження мають бути передані на той рівень, на якому лежить відповідальність за виконання прийнятих рішень. Іншими словами, особа, відповідальна за реалізацію рішення, має великі повноваження, оскільки це безпосередньо впливає на вирішення проблеми. Для азіатських фірм, де влада є централізованою, а відповідальність децентралізованою, такий підхід до вирішення проблеми не характерний [11].

В Додатку А представлено особливості проходження процедури прийняття рішень в рамках американської, японської та української моделей менеджменту.

1.3 Методичні підходи до визначення та оцінки ефективності управлінських рішень

У менеджменті поняття «ефективність» є поширеним у тих випадках, коли дається конкретна оцінка прийнятого та розробленого управлінського рішення. Критерій ефективності є наближеним виразом критерію раціональності прийняття рішень. Тому при вимірюванні чи оцінці продуктивності необхідно знати, яке значення максимальне, а яке мінімальне. Після того, як їх було визначено, необхідно знайти спосіб виміряти рівень якості цих цінностей. Наступне завдання полягає в тому, щоб поєднати рівень реалізації цінностей із конкретною практичною діяльністю, тобто спрогнозувати результати, які будуть досягнуті при обранні цього варіанта управління. Нарешті ці результати слід порівняти з вартістю вибору.

Показники ефективності поділяються на основні та додаткові. Перші відображають усі види витрат та результатів. Другі характеризують окремі види витрат і результатів і використовуються лише для ілюстрації чи оцінювання впливу ефективності управління на певні характеристики господарської діяльності.

Існує низка визначень поняття «ефективність управління», «ефективність управлінської праці», «ефективність управлінського персоналу» тощо. Підходи до визначення ефективності управлінських рішень, а також характеристики представлено у таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття ефективності управлінського рішення

| Підхід до визначення ефективності | Характеристика | Визначення |
|-----------------------------------|---|---|
| Відповідність призначенню (цілі) | Ефективність як здатність прийнятого управлінського рішення досягати встановлену мету. | Поняття ефективності управлінських рішень (на відміну від його якості) не може розглядатися ізольовано від його реалізації. Ефективність рішення полягає не стільки в його абсолют. правильності, стільки в тому, що, будучи послідовно і в термін реалізованим, воно, завдяки своїй правильності, досягне встановленої мети. |
| Ресурсна результативність | Ефективність як відношення результату/ефекту, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до відповідних витрат | Ефективність управлінських рішень - це сукупна результативність, отримана за підсумками підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень, яка визнач. як відношення результату рішення до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність управлінських рішень підкреслює обов'язковість співвідношення очікуваного і досягнутого економічного і соціального ефекту з витратами на його розробку і реалізацію. |

Тому ефективність управлінського рішення стосовно ефективності виробництва у цілому є ширшим поняттям, оскільки останнє показує «яким чином було досягнуто результат» з допомогою порівняння отриманого результату під час виконання управлінського рішення до витрат.

Тому ефективність доцільно розглядати у розрізі всієї системи управління підприємством. Заслуговує на увагу підхід до оцінювання ефективності, який може переходити від формальної та структурованої діагностики до швидкого та неформального перегляду результатів. Оцінювання повинне враховувати основні потреби підприємства та його політику. Побудова системи оцінювання ефективності управлінських рішень є логічним, коли мова йде про зростання ефективності управлінських бізнес-процесів, враховуючи наступні моменти:

1. Сучасний підхід, у якому будується корпоративне управління, вимагає на першому етапі формування побудови організаційно-функціональної моделі підприємства.

2. Моделювання спочатку визначає місію, стратегію та мету підприємства, які поширюються та регулюються від управлінських елементів до конкретних працівників за допомогою формування оргструктур.

3. Основні функції менеджменту- це планування, організація, контроль та мотивація.

Перевірка критеріїв ефективності та їх якості допомагає створити модель. Графічна інтерпретація моделі представлено на рисунку 1.3.

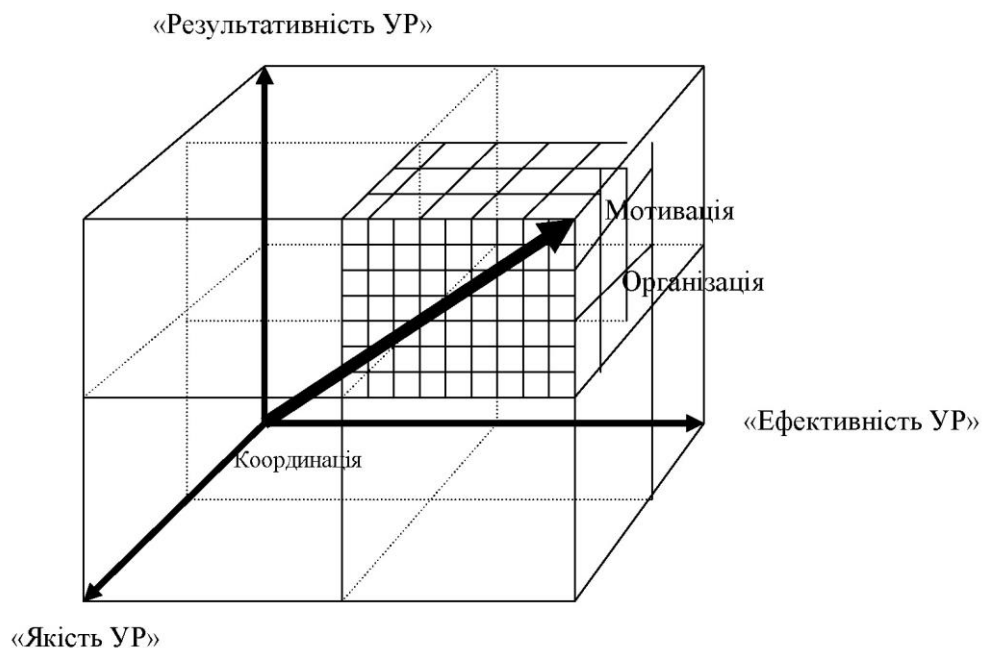


Рисунок 1.3 - Графічне представлення трьохкритеріальної моделі оцінювання результатів прийняття управлінських рішень

Модель оцінювання результатів прийняття управлінських рішень у координатах «результат - ефективність - якість» показує, що на суб'єкт регулювання та управління єдиною прийнятною можливістю економічного впливу є наслідки, що характеризуються цими критеріями, а також оцінюються тільки їхніми позитивними значеннями.

Під час реалізації виникає багато помилок. Відповідність моделей для прийняття управлінських рішень варто оцінювати по-різному, враховуючи характер управлінської задачі, мету управління, а також склад та методи тестування [12].

Ефективність процесу прийняття управлінських рішень можна оцінити, використовуючи спеціальну систему показників. Під узагальненим показником ефективності найчастіше розглядають відношення результату (ефект) до витрат, які необхідні для досягнення результату:

$$K_e = E/B, \quad (1.1)$$

де K_e - ККД;

E – ефект (результат);

B - витрати, що пов'язані з досягненням результату.

Тому при оцінюванні показника ефективності потрібно кількісно визначити результат та витрати. Оцінювання ефективності управлінських рішень є кінцевим результатом налагодженої роботи зі збору та аналізу даних. Таким чином, можна визначити, наскільки склад, діяльність та кваліфікація менеджерів сприяє досягненню цілей підприємства, виконанню перерахованих вище умов, і надати достатню інформацію для майбутніх рішень.

Важливим моментом в теорії управлінських рішень є наявність різних методів, що допомагають обробляти якісну і кількісну інформацію і отримувати з них найбільш важливі дані.

Проблемна ситуація на підприємстві є наслідком протиріч та конфліктів, що сформувалися в залежності зовнішніх та внутрішніх чинників. Проблеми

відрізняються за ступенем складності та методами їх розв'язання. Ще одним важливим питанням є те, що відділи постійно шукають невикористаний внутрішній потенціал підприємства для збільшення продажів і прибутковості. Також управління змінами базується на компромісах.

Пропонується такий порядок прийняття рішень на основі розгляду різних підходів до процесу ухвалення управлінських рішень:

- визначити цілі управління на підприємстві;
- визначити потребу в управлінні на підприємстві;
- визначити комплекс показників для оцінювання ефективності управлінських рішень;
- аналізування управлінських рішень на підприємстві;
- провести оцінку економічних результатів аналізу;
- прийняття управлінських рішень та шляхи підвищення їх ефективності та якості;
- реалізація управлінських рішень;
- контроль за виконанням прийнятих управлінських рішень.

Методологія прийняття управлінських рішень має включати всі зміни у виробництві, стратегії та управлінні всіма процесами на підприємстві.

Оскільки бізнес-процеси є безперервними, оскільки охоплюють усі функціональні галузі підприємства, поєднують різні види діяльності та завдання. Сьогодні процес прийняття управлінських рішень на підприємстві є одним із його бізнес-процесів.

Тому під час підготовки до прийняття управлінських рішень використовуються наступні показники: поява проблеми (ситуації, що необхідно змінити); вимоги до інформації (яка саме інформація необхідна); інформація про постачальників інформації (хто має надати інформацію, коли); інформаційні витрати, які очікуються; як наслідок – фактичне оцінювання якості наданої інформації (оцінка якості на основі фактичного задоволення всіх інформаційних потреб, які очікуються); фактичні витрати на інформацію. На базі отриманої інформації розробляється низка альтернатив для вирішення проблеми.

Пропонується такий порядок рішень: умовне подання організаційних та технологічних процесів – формування відповідних вимог до якості прийнятих рішень - визначення структури та кількості процесів та етапів прийняття рішень - розробка алгоритму прийняття рішень - аналіз та прогноз змін у зовнішньому середовищі та об'єкту управлінського рішення та економічне обґрунтування цього рішення.

У процесі прийняття управлінських рішень для підприємства першим кроком є постановка цілей, яка є початком процесу управління [13].

Другим кроком є завдання. На цьому етапі здійснюється збір інформації від керівників підрозділів підприємства. Керівництво обирається виконавцями завдання, а також тривалістю самого виконання, враховуючи поставлені цілі підприємства. Четвертий рівень складається з кількох підрівнів, що становлять процес прийняття управлінських рішень в організації. На цьому етапі розробки управлінського рішення враховуються всі можливі варіанти управлінського рішення, тільки тоді рішення може бути оптимальним.

Після того, як підприємство здійснило можливі вирішення проблем, проводиться оцінка, тобто формуються переваги та недоліки кожної з альтернатив та оцінюються можливі результати застосування. На останньому п'ятому етапі здійснюється безпосередня реалізація ухваленого управлінського рішення.

Управлінські рішення можна поділити відповідно до циклу управління, проходять у всі складові системи управління та визначають її ефективність та результативність.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансово-економічних показників

В дослідженні ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є об'єктом дослідження. Підприємство знаходиться за адресою: Хмельницька область, м. Красилів по вулиці Будівельній. Підприємство функціонує з 1994 року. Діяльність досліджуваного підприємства спрямоване на задоволення очікувань споживачів продукції, яку випускає підприємство. Основним видом діяльності є: виробництво мінеральних вод, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв.

Асортимент підприємства кожного року збільшується, на сьогодні цей перелік складає близько 30 видів [14]. В таблиці 2.1 проаналізовано кількість випущеної продукції досліджуваного підприємства за різними видами .випущеної продукції

Як бачимо за даними таблиці, кількість виготовленої продукції в 2021 році зросла по двом категоріям: слабоалкогольні напої та води мінеральні негазовані. Всі інші види продукції, що випускає підприємство, мають тенденцію до зменшення по кількості виготовленої продукції.

На офіційному сайті підприємства зазначено, що [14]: «підприємство першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувала чотири системи управління: ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці)».

Таблиця 2.1 – Асортиментність продукції ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

| Номенклатура продукції | Одиниця вимірювання | Кількість виготовленої продукції по роках | | Динаміка, % |
|--|---------------------|---|----------|-------------|
| | | 2020 | 2021 | |
| Слабоалкогольні напої міцністю від 1,2% до 8,5% | л чист. спирт | 479501,0 | 614350,1 | 128,12 |
| Води натуральні мінеральні негазовані | тис дал | 363,6 | 295,8 | 81,35 |
| Води натуральні мінеральні газовані | тис дал | 156,1 | 204,5 | 131,01 |
| Води газовані інші | тис дал | 134,8 | 101,2 | 75,07 |
| Води непадсолоджені й неароматизовані; лід та сніг | тис дал | 690,2 | 596,8 | 86,47 |
| Води з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших (типу лимонад, орандж) | тис дал | 6019,2 | 5454,8 | 90,62 |
| Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції (стакани для сметани, йогурту тощо), місткістю 2 л і менше, з пластмас | тис шт | 53768,3 | 44303,4 | 82,40 |
| Бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції, місткістю більше 2 л, з пластмас | тис шт | 886,1 | 827,5 | 93,39 |

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» працює високопрофесійна команда працівників, яка включає керівника, спеціалістів, фахівців та робітників. Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» працює в напрямку швидкого реагування на всі процеси, які відбуваються на ньому. На Додатку Б (рисунок Б.1) зображено оргструктуру підприємства.

Економічний аналіз досліджуваного підприємства розуміє детальний комплексний аналіз усіх напрямів діяльності; порівняння отриманих результатів роботи до витрат; оцінювання різних сфер роботи ДП, який стане підґрунтям для розробки заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для проведення оцінювання теперішнього стану ДП та тенденцій його діяльності розрахуємо основні техніко-економічні показники його роботи. В

таблиці В.1 Додатку В наведено основні показники підприємства за досліджуваний період 2019-2021 рр.

Як показує таблиця Г.1 чистий дохід від реалізації продукції підприємства в 2021 році зріс на 14% в порівнянні з попереднім роком. Собівартість продукції мала таку ж тенденцію, в 2020 році вона зменшилась, а в 2021 році також зросла на 14 %. Тенденції чистого доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції та вартості основних фондів вищезгаданих показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено на рисунку 2.1.

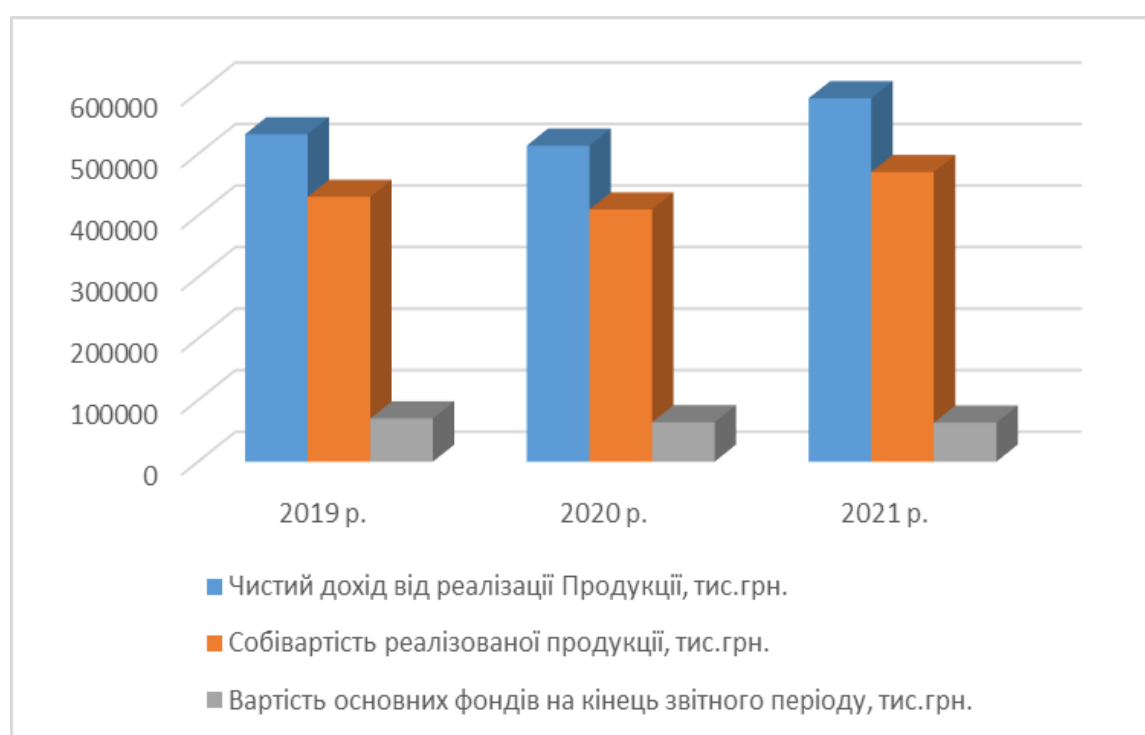


Рисунок 2.1 – Тенденції показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», за досліджуваний період

Варто проаналізувати показники рентабельності підприємства. На рисунку 2.2 представлено динаміку фондомісткість, фондovіддача та витрати на 1 гривню реалізованої продукції. Останній показник витрат на 1 грн продукції підприємства має тенденцію до за аналізований період зменшується. Така ж тенденція у показника вартості основних фондів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (зменшився на 10%). Виробничі запаси ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

збільшились вдвічі. Готова продукція також зросла на стільки ж і складає в 2021 році 18251 тис.грн. Тенденції змін розміру готової

продукції, виробничих запасів та товарів ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зображено на рисунку 2.3.

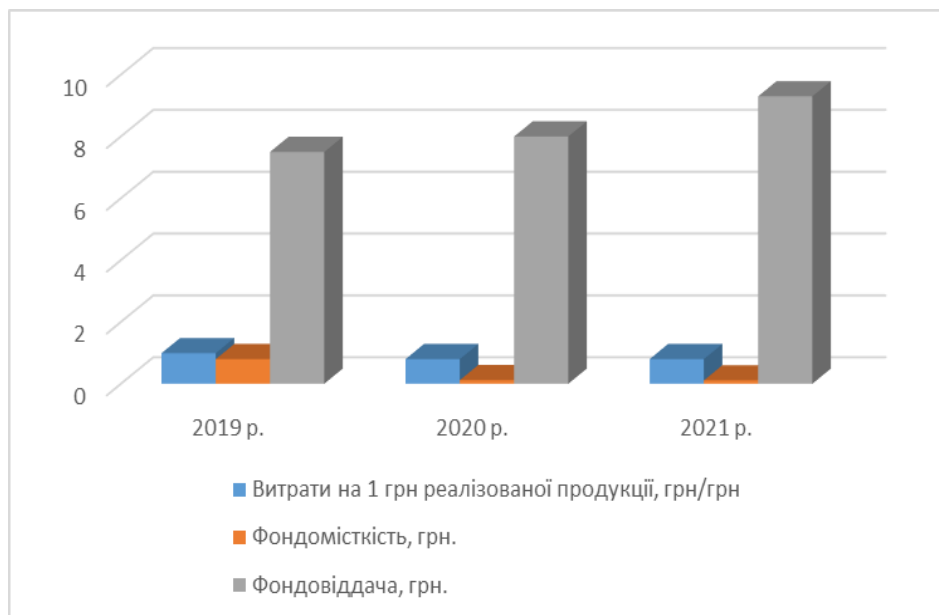


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період

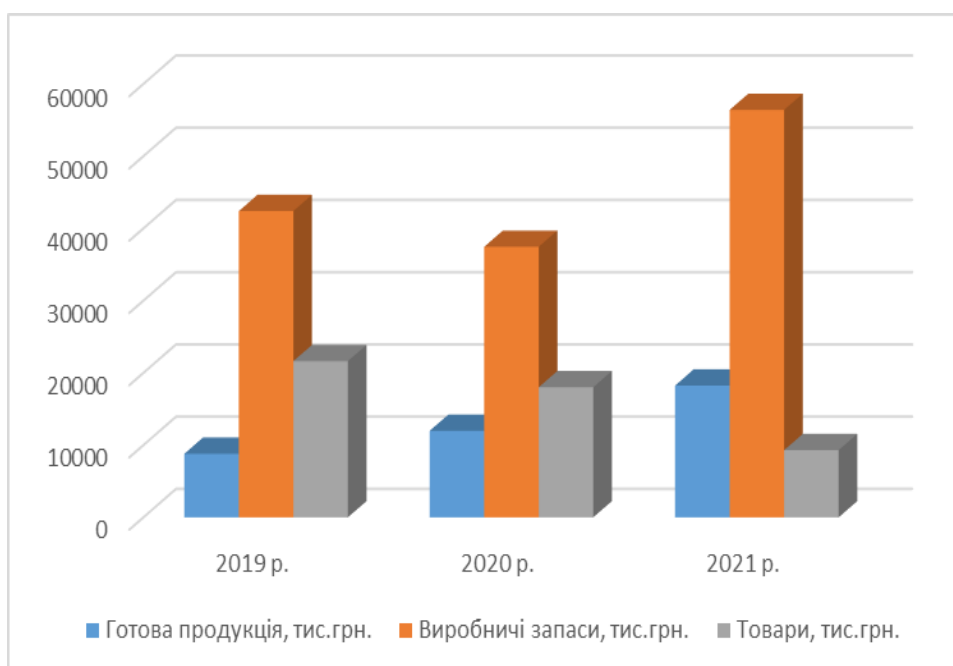


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період

Наступна група аналізованих показників – показники, які характеризують персонал підприємства та витрати на оплату праці. Середньооблікова чисельність працівників на підприємстві протягом досліджуваного періоду зменшилась на 50 осіб. Середньорічна заробітна плата працівника на підприємстві за цей же період змінилась в кращу сторону – збільшилась на 25%. Продуктивність праці на підприємстві також має позитивну динаміку – зростання близько на 20%. Показники цієї групи зобразимо на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Показники ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», за 2019-2021 рр.

2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту на підприємстві

Оцінка ефективності управління на підприємстві – це метод оцінювання результативності господарської діяльності підприємства та його підрозділів, який базується на показниках для перевірки досягнення поставлених на нього завдань. Аналіз ефективності підприємства можна описати інструментом ефективного

інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської роботи підприємства і може використовуватися для його стратегічно-тактичних цілей.

Група показників, за допомогою яких здійснюють оцінювання господарської діяльності підприємства [15]: «величина прибутку, собівартість, обсяг виробленої продукції, рентабельність, рівень ліквідності, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневреності, обіговості тощо».

В таблиці В.2 Додатку В представлено показники, за допомогою яких можна проаналізувати продуктивність виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». В результаті аналізу робимо висновок про негативну динаміку величини прибутку на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» до 2019 року, але вже 2021 рік показав протилежну ситуацію – відбулось значне зростання чистого доходу підприємства (рис.2.5).

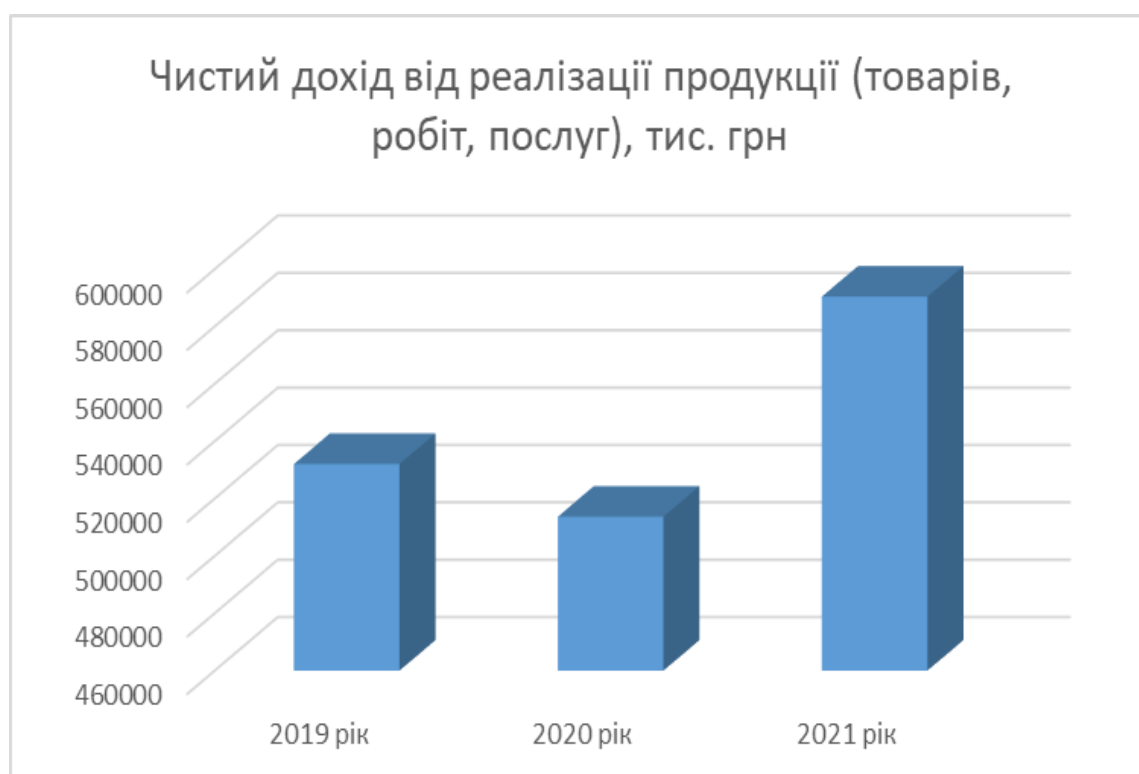


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період

На рисунку 2.6 представимо динаміку показника розміру матеріальних витрат підприємства за досліджуваний період. Як бачимо, станом на 2021 рік розмір матеріальних витрат значно збільшився на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».



Рисунок 2.6 - Матеріальні витрати ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період

У [16] вказано, що: «показники рентабельності – це основні показники, що характеризують фінансові результати й ефективність діяльності підприємства. Показники рентабельності визначають прибутковість підприємства з різних позицій й формуються у групи відповідно до інтересів всіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну».

У Додатку Г таблиці Г.3 представлено показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період. Розмір середньорічної вартості основних фондів підприємства має негативну динаміку – зменшився на 10% у 2021 році в порівнянні з попереднім роком. В 2020 році прослідковується

збільшення величини вартості оборотних засобів підприємства більше, ніж на 60%. Величина валового прибутку підприємства мав зростання і на 2021 рік спостерігається відхилення в 17%.

Наступним етапом здійсимо аналіз використання виробничого потенціалу підприємства. Ці показники представлено у вигляді таблиці Г.4 в Додатку Г. В [17] зазначено, що: «потенціал підприємства в загальному розумінні розглядається як джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведені в дію, використані для досягнення певної мети».

Динаміка показників цієї групи для об'єкту дослідження представлено на рисунку 2.7.

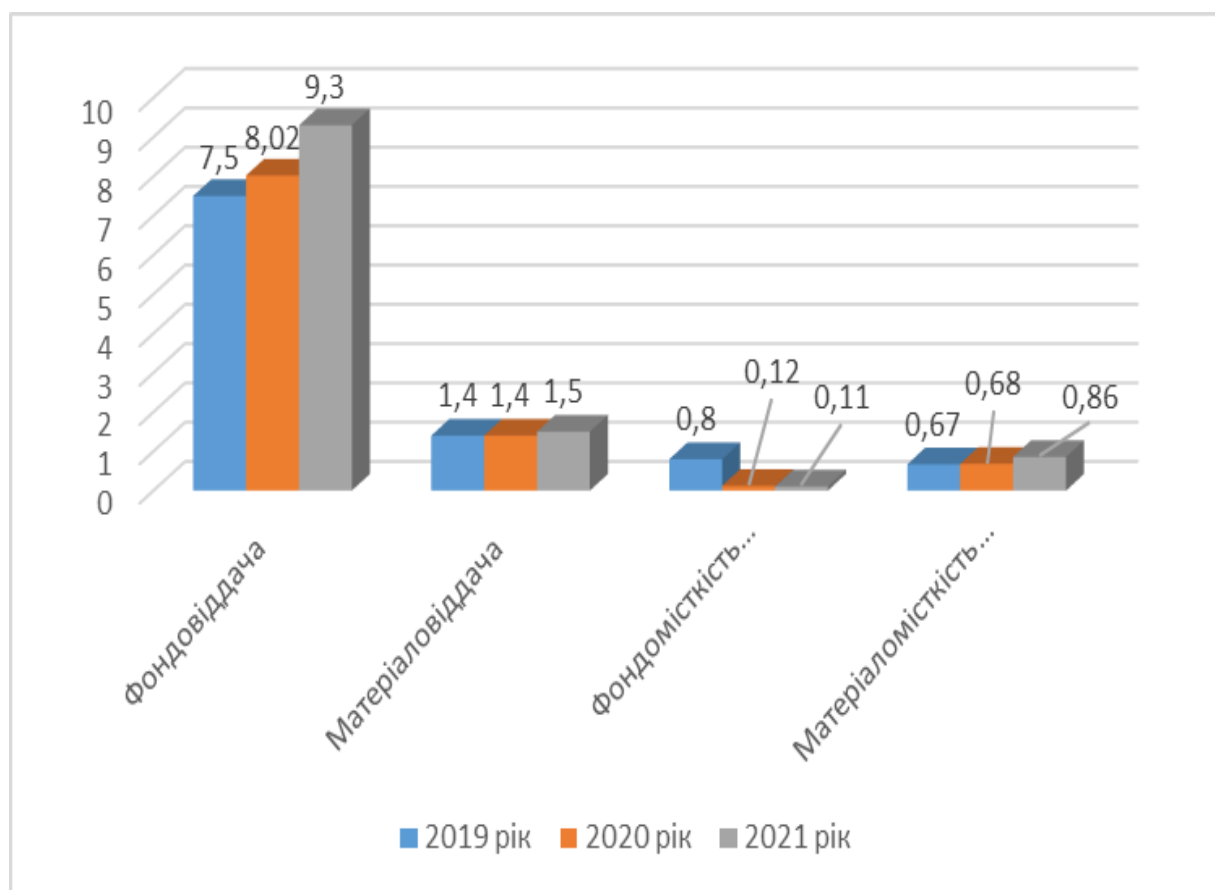


Рисунок 2.7 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за досліджуваний період

Проведений аналіз ефективності системи управління для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дав можливість зробити висновок про те, що

підприємство достатньо успішно функціонує на ринку, долає теперішні складні умови функціонування. Щодо аналізованого періоду, то найбільш успішним для підприємства був саме 2020 рік.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

У підручнику зазначено, що [18]: «внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов’язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати».

У Додатку Г таблиця Г.1 проаналізовано фактори внутрішнього середовища для досліджуваного державного підприємства та оцінено вплив на нього цих факторів. Вплив факторів цього середовища можна оцінювався за допомогою експертного оцінювання. Аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства передбачає аналіз стану його підсистем та елементів середовища, а також оцінка впливу на виробництво та, ефективність підприємства, і в результаті визначення сильних та слабких сторін суб’єкта господарювання [19].

У підручнику зазначено, що [20]: «аналіз зовнішнього середовища — це об’єктивна оцінка змін, що відбуваються у світі, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Це така собі «система раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості».

Чинники зовнішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» мають достатній вплив на його функціонування. Вплив чинників мікросередовища для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено та оцінено в балах в Додатку Г таблиці Г.2.

Оцінювання впливу мікросередовища підприємство здійснювалось за допомогою експертного оцінювання . Для цього використовувалася наступна шкала

оцінювання: 3 – сильний вплив фактору; 2– помірний вплив фактору; 1 – слабкий вплив фактору; 0 - вплив фактору відсутній.

Чинники зовнішнього середовища також відіграють важливу роль на етапі аналізування підприємства, оскільки останні впливають на цілі, стратегію підприємства та на його тактику.

Оцінювання впливу факторів макросередовища на підприємство здійснювали за 2-бальною шкалою: +1 бал - вплив позитивний; -1 бал - вплив негативний.

Оцінювання сили впливу фактору на підприємство здійснювали за 4-бальною шкалою: 3 - вплив сильний; 2 - вплив помірний; 1 - вплив слабкий; 0 - вплив відсутній. Підсумки оцінювання факторів макросередовища представлено в Додатку Г таблиці Г.3.

Після проведеного оцінювання впливу внутрішнього, зовнішнього середовищ досліджуваного підприємства доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити вплив сильних та слабких сторін підприємства, а також оцінити можливості та загрози функціонування підприємства.

В Додатку Г таблиці Г.4 представлено результати методу SWOT-аналізу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

В підсумку можна зробити висновок, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» в своїй ринковій ніші має стабільну позицію серед конкурентів.

В Додатку Г таблиця Г.5 проаналізовано вплив на формування потенціалу ресурсів підприємства, для цього необхідно було визначити вплив сильних та слабких сторін господарюючого об'єкта. В результаті вияснили, що найбільш вагомими для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є такі фактори: висококваліфікований персонал, зацікавленість персоналу, сучасне обладнання, мотивація працівників.

3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Оцінювання процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

Вирішення питань про створення, реорганізацію та ліквідацію ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», затвердження статуту та результатів діяльності за рік належить лише власнику.

У випадку певних обставин власник ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може передати частину своїх повноважень директору підприємства за допомогою спеціального розпорядження.

Ще від початку заснування корпорації «ОБОЛОНЬ», керівництво корпорації поставили перед собою мету, яка полягала в тому, щоб бути щодня кращими та не залишати спраглих людей на планеті.

Після аналізу, проведеного в другому розділі роботи, можна зробити висновок, що підприємство є стабільним та достатньо стійким, у підприємства є можливість самофінансування.

При управлінні підприємством процес розробки та прийняття управлінських рішень може мати свої особливості. Цей процес залежить від специфіки господарської діяльності підприємства, його структури, організаційної культури, кваліфікації керівників та управлінського персоналу.

У науковій літературі [22; 24] науковцями було розроблено та запропоновано класифікацію управлінських рішень. На цій же підставі можна запропонувати узагальнену класифікацію управлінських рішень, які приймаються на дослідженому підприємстві - ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (табл. 3.1).

Аналітична таблиця. 3.1 показує, що різноманіття управлінських рішень для підприємства є достатньо велике. Узагальнена класифікація управлінських рішень дозволяє приймати рішення швидше, оскільки управлінські рішення мають систематичний характер і подібні до своїх характеристик.

Класифікація управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено в Таблиці Д.1 Додатку Д [22-24].

Таблиця 3.1 - Можливі проблеми на підприємстві при прийнятті управлінських рішень

| 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 |
| Структуровані | Застосування економіко-математичних методів | розрахунок ефективності роботи персоналу на підприємстві; |
| | | вибір оптимальних поставок товарів на склад. |
| Слабоструктуровані | 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. |
| Неструктуровані | 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 випробовану технологію. |

Для адекватного сприйняття ситуацій, що виникають на підприємстві у процесі прийняття рішень, значення проблеми не можна недооцінювати. Оскільки у випадку невирішення проблеми, суттєво зміниться з гіршу сторону якість наступного рішення. Наявність проблеми провокує вжити будь-які дії для змінення ситуації, тому основні проблеми, що виникають при прийнятті управлінських рішень на підприємстві представлено в таблиці 3.1.

Аналізуючи таблицю 3.1, можна дійти невтішного висновку, що при прийнятті управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» виникає ряд проблем, які також потребують рішення. Цей процес є послідовністю дій з усуненням джерел невдоволення суб'єкта проблеми щодо виниклих процесів і відносин.

Основною причиною вищезгаданих проблем є використання застарілої системи управління на підприємстві, тобто часто управлінські рішення приймаються управлінцями на основі їхнього власного досвіду (суб'єктивно).

Контроль на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюється з урахуванням ходу виконання, що своєчасно виявляє відхилення від запланованого, дає можливість усунути причини відхилення або попередити про несвоєчасне виконання рішення [22].

Зворотній зв'язок, контроль за виконанням прийнятих рішень на підприємстві майже відсутні. Але досить часто процес прийняття раціонального управлінського рішення проходить через описані процеси. Однак незалежно від знань приймаючих рішення осіб, процес прийняття управлінських рішень має проходити усі стадії, але більш складніше [21].

В дослідженні пропонуємо охарактеризувати систему управління ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за такою схемою.

Усі рішення прийняті на підприємстві мають глобальний характер та приймаються одноосібно гендиректором після консультації з заступниками директора або головним бухгалтером.

До глобальних змін, які відбуваються на підприємстві належать:

– оновлення обладнання;

- випуск нової продукції;
- зміни у заробітній платі працівників;
- впровадження у виробництво с/а напоїв процес обтяжки склопляшок поліетиленом.

Таким чином, у таблиці 3.2 показано розподіл повноважень на стадіях процесу прийняття найважливіших управлінських рішень для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Аналіз таблиці. 3.2 показує, що найбільша залежність прийняття управлінських рішень для підприємства від особистісного чинника. Тобто найважливіші рішення ухвалює одна людина — генеральний директор підприємства.

Таблиця 3.2 - Розподіл повноважень по етапах процесу прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

| 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 ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» централізована система управління, при якій вище керівництво зберігає за собою більшу частину повноважень, які необхідні для ухвалення найважливіших рішень на підприємстві. Рівень централізації на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є досить високим, адже всі найбільш важливі рішення приймаються топ-менеджерами. Навіть на етапі реалізації ухвалення управлінських рішень,

суб'єктом ухвалення рішення виступає генеральний директор. Оскільки на цьому етапі здійснюється контроль за виконанням рішення, у зв'язку з зайнятістю генерального директора можливі помилки у контролі виробленого рішення, і такі помилки дуже впливають на подальше функціонування підприємства.

Звичайно, не всі рішення ухвалюються лише генеральним директором. Адже щодня ухвалюються сотні рішень. Однак від кожного рішення залежить стан підприємства загалом.

Управлінські рішення контролюються в такий спосіб, що керівник організує облік ходу виконання рішення, але такий контроль здійснюється без використання автоматизованих процесів, тобто вручну.

Саме тому і з'являються складнощі у здійсненні контролю, які полягають у тому, що необхідно одночасно здійснювати контроль за виконання низки рішень та вказівок за різними показниками [24].

Однак, коли мова йде про проблеми, що виникають у керівника, який контролює процес прийняття управлінських рішень, варто відмітити, що спрямованість на залучення нових споживачів та підтримку існуючих, відсутня на багатьох підприємствах. Саме тому всі рішення ухвалюються без урахування думки клієнтів.

За часів високих технологій така позиція застаріла та малоефективна. Адже українські підприємства позиціонують себе на ринку не лише як компанії, які випускають якісну продукцію, а й як компанії, що пропонують високосервісне обслуговування своїм споживачам [23].

Ціль будь-якої компанії визначається тими цінностями, які має саме ця компанія. Такими цінностями може виступати прибутковість підприємства та соціальні блага для населення. Особливим моментом на цьому етапі є чіткий план досягнення мети. Тому варто докладніше проаналізувати поточний процес прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві (рис. 3.1).

На рисунку 3.1 видно, що процес прийняття управлінського рішення можна розділити на п'ять кроків. Кожен наступний крок впливає з попереднього, що дозволяє виробити певну систему прийняття управлінських рішень.

Першим кроком у процесі ухвалення управлінських рішень для підприємства є мета, яка є початком всього процесу управління [22].

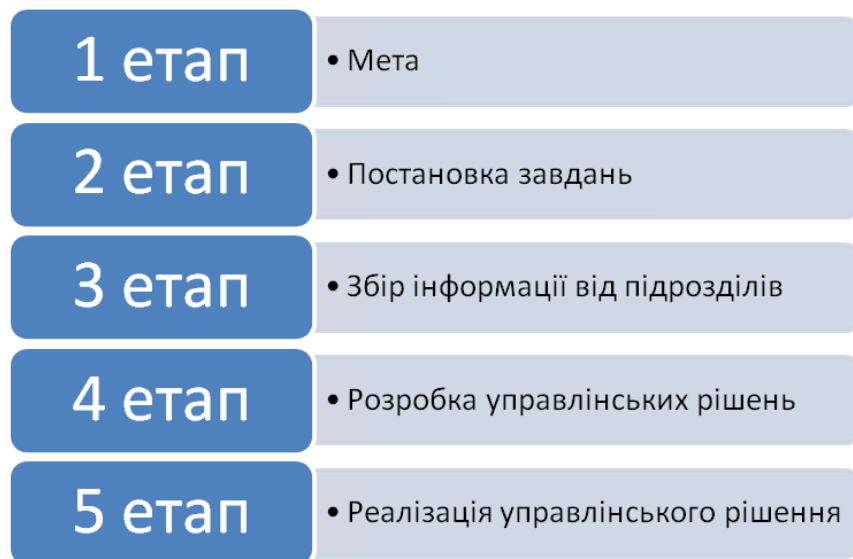


Рисунок 3.1 – Етапи процесу прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Другий крок – постановка завдань. Управління з урахуванням поставленої мети визначається виконавцями завдання та терміном її виконання. Але недоліком цього кроку є те, що управління особистим навантаженням рутинними завданнями, який не може завжди контролювати термін виконання завдання [21].

На третьому кроці здійснюється збір потрібної інформації від керівників відділів підприємства. Тому, виходячи з попереднього кроку, для ухвалення виваженого та оптимального управлінського рішення слід отримувати повну та своєчасну інформацію від усіх відділів підприємства. І тому необхідно залучати співробітників суміжних підрозділів [24].

Четвертий крок являє собою комплекс дій, що у сукупності є процесом розроблення управлінського рішення для підприємства. На цьому кроці розглядаються всі можливі варіанти управлінського рішення, оскільки лише у цьому випадку результат рішення може бути оптимальним. Недолік цього кроку в тому, що керівник не має і не може мати таких запасів знань і часу, щоб оцінити та сформулювати можливу альтернативу. Керівники чудово усвідомлюють, що

пошук оптимального управлінського рішення — дуже складний процес, який витратний по часу, тому вони в пошуку варіант, що вирішить проблему та допоможе завчасно виключити непридатні альтернативи. Поряд із ситуацією, коли варіанти розв'язання проблеми наперед відомі або вирішуються без особливих труднощів, нерідко виникають ситуації, в яких вирішуване завдання раніше не зустрічалося, тобто можливі варіанти невідомі і повинні бути сформульовані заздалегідь. У цих випадках дуже корисно колективно обговорити проблему та розглянути альтернативи.

За результатами прикладів наведених вище, прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна сформулювати переваги та недоліки кожної з альтернатив та об'єктивно проаналізувати можливі результати реалізації. Для порівняння варіантів управлінських рішень застосовуються стандарти чи критерії, якими їх можна порівнювати. За допомогою цих критеріїв здійснюється вибір найефективніших управлінських рішень. Прогнозування розвитку подій відіграє вагомий роль у виробленні управлінських рішень. Для цього ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розглядає фактори, що описують ситуацію та тенденції розвитку.

Прогнозування розвитку подій здійснюється в основному з використанням методів ситуаційного аналізу та експертної оцінки. Експертна оцінка здійснюється після отримання достатнього обсягу інформації про основні варіанти управлінських рішень та ймовірні сценарії розвитку ситуації за їх використання. Експертизи з порівняльної оцінки можливих варіантів керуючих впливів, з одного боку, дають можливість оцінювання реалізованості дій, і досягнення з їх допомогою поставлених цілей, а з іншого боку, дозволяють ранжувати їх за допомогою існуючої системи оцінювання відповідно до різного рівня очікуваного досягнення цілей, необхідною витратою ресурсів та найімовірнішими сценаріями розвитку ситуації [23].

На останньому, п'ятому кроці відбувається безпосередня реалізація виробленого управлінського рішення. Найбільш важливою процедурою на даному кроці є контроль за реалізацією управлінського рішення для визначення рівня

його ефективності для певної ситуації та проблеми, оскільки в цьому суть всього процесу прийняття управлінського рішення на підприємство.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень є одним із складових будь-якого управлінського процесу на підприємстві. Здається, що цей процес простий, але він вимагає як великих трудових витрат, тобто великі витрати часу на прийняття необхідних управлінських рішень, так і коштів, оскільки аналітичні методи планування вимагають значних витрат.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Для вдосконалення методів управління на підприємстві та для досягнення найкращих результатів його діяльності необхідно:

- розширити економічну самостійність підприємства та підвищити його відповідальність за результати перед споживачами та суспільством;
- розширити заробітну плату та соціальні гарантії за рахунок зароблених персоналом коштів;
- підвищення та розширення економічної зацікавленості у виробництві конкурентоспроможної продукції, реалізації її всередині країни;
- встановити пряму залежність рівня доходів персоналу від ефективності роботи підприємства.

Заходи в напрямку вдосконалення методів прийняття управлінських рішень для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено в таблиці Е.1 Додатку Е.

Система управління підприємством показує високо-ефективну діяльність не лише тоді, коли скоординовано діють керівники підприємств, що приймають управлінські рішення та встановлюють відповідні форми контролю, та працівники, які відповідальні за виконання рішень, а й коли між рівнями управління підприємства (оперативний, управлінський, інституційний)

налагоджено чіткий алгоритм взаємовідносин. Якщо на підприємстві такого механізму між рівнями управління немає, тоді це знизить ефективність керування всією системою управління.

Серед вітчизняних науковців розробка способів удосконалення системи управління підприємством цікавила багатьох, серед них: Р. Задорожна, Й. Ситник, В. Павлик, Ю. Кабаков, В. Перебийніс та ін. В той же час у літературі не накопичено достатньо ефективних досліджень, тому проблема формування ефективної системи управління підприємством вимагає подальшої розробки.

В. Павлик стверджує, що оскільки діяльність підприємства на постійній основі спрямована на збільшення прибутку, тому органи управління повинні займатися такими основними завданнями:

- розробка та обґрунтування ефективного стратегічного напрямку на довгострокову перспективу;
- уточнення загальних стратегічних та поточних завдань та доведення їх до повсякденних функцій всього персоналу підприємства та виконавців;
- підбір, навчання та розстановка кадрів, регулювання кількості професійних кадрів;
- організація, контроль та виконання поставлених перед персоналом завдань підприємства;
- оперативне повсякденне регулювання діяльності та структурних підрозділів підприємства, усунення дисбалансів у виробничому процесі, відмов та причин, що порушують нормальну діяльність підприємства;
- підвищення ефективності підприємства за рахунок збільшення обсягів випуску та реалізації продукції, зниження собівартості продукції, впровадження досягнень науки та техніки [22].

Удосконалення системи управління підприємством повинне відбуватися за такими напрямками:

- оптимізація організації управлінських та бізнес-процесів за рахунок удосконалення системи планування, обліку та контролю за основними індикаторами діяльності підприємства;

- вдосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством;
- підвищення ефективності управління на підприємстві інноваційними процесами, підвищення якості продукції, що випускається;
- вдосконалення управління виробничими запасами та ресурсами підприємства.

Удосконалення на підприємстві організаційної структури – це в першу чергу про необхідність встановлення оптимальної кількості та структури управлінського апарату підприємства, а також кількості працівників виробничих відділів та цехів відповідно до чинних норм, стандартів та реальних потреб підприємства, враховуючи сучасні ринкові умови [23].

Удосконалити систему планування, контролю та обліку та основних показників діяльності підприємства можна за рахунок впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, широкого та комплексного впровадження обчислювальної техніки, використання сучасних програмних продуктів: управлінські технології та інформаційні технології. В першу чергу це відноситься до системи організації фінансового управління на підприємстві, управління фінансовими потоками, бюджетування тощо.

Покращення управління виробничими запасами та ресурсами являє собою раціональне використання матеріальних ресурсів підприємства, використання енергозберігаючих технологій, регулювання за використанням виробничих запасів відповідно до прогресивних норм.

Одним із напрямів вдосконалення системи управління є об'єктно-цільовий підхід з повним управлінським циклом у визначенні оргструктури, нових обов'язків та прав працівників, а також заходів відповідальності за їх функції керівниками та спеціалістами різного рівня. Цільова об'єктно-функціональна структура дозволить грамотно, компактно, комплексно та вчасно виконувати процеси управління, як це необхідно в умовах ринкової економіки.

Цільові об'єкти управління представлені такими ресурсами:

- матеріальні;
- фінансові;
- трудові;
- основні засоби;
- готова продукція;
- інші активи.

Весь процес управління сприймається як єдине ціле, у якому існують взаємозалежні інформаційні потоки, які проходять крізь функції управління (планування, контроль, облік тощо).

Організація автоматизованої системи збирання та оброблення економічної інформації теж є одним із шляхів вдосконалення системи управління, що допомагає побудові оптимальної структури управлінського апарату підприємства та ефективнішому використанню у виробничих цілях [21].

Функціонування даної системи створює умови підвищення культури управління на підприємстві, і навіть звільняє керівників і спеціалістів різного рівня від ручного збору та оброблення інформації, зменшує для прийняття управлінських рішень та підвищує їхню якість.

Тому у стратегії вдосконалення системи управління основна увага приділяється:

- цілям розвитку та порядку вдосконалення інтегрованої системи управління підприємством та її компонентів для забезпечення прийняття ефективних рішень та взаємної координації інформаційних потоків та процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових та технічних рішень;

- вдосконалення організаційних структур управління підприємством, переважно за рахунок використання сучасних гнучких форм (адаптивних, програмно-цільових та інших структур);

- впровадження сучасних методів та засобів управління в рамках обраної комплексної концепції системи управління (комплексне управління автоматизованим виробничим процесом);

- використання автоматизованих засобів та комп'ютерних технологій для підвищення техніко-економічного рівня та якості виробництва продукції (робототехніка тощо);

- вдосконалення інформаційної системи управління підприємством з метою підвищення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його оперативного використання;

- використання світового досвіду, а також співробітництво всередині країни із зарубіжними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості у розвитку системи менеджменту на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Управлінське рішення - це особлива форма мислення, продукт інтелектуальної діяльності людей, що включає процес обрання однієї з альтернатив для досягнення мети. Управлінське рішення визначається як сукупність таких операцій:

- розробка варіантів проблемної ситуації;
- обрання найкращого варіанта;
- виконання.

Розробка управлінських рішень є важливим процесом, що пов'язує основні функції управління, а саме: планування, організація, мотивація, контроль. Рішення керівників кожного з відділів впливають не лише на ефективність діяльності, а також можливість сталого розвитку підприємства, виживання в динамічних умовах функціонування.

Управлінське рішення має складний, маловивчений характер, тому вчені та фахівці розглядають різноманітні аспекти прийняття управлінських рішень з метою виявлення закономірностей реалізації цих процесів у політиці, бізнесі, державному управлінні. Існує безліч різних факторів, що впливають на процес ухвалення управлінських рішень.

Оцінка ефективності управлінських рішень є кінцевим результатом злагодженої роботи зі збирання та аналізу даних. Показники ефективності поділяються на основні й додаткові. Ключові характеристики ефективності відображають усі види витрат та результатів. Додаткові характеристики ефективності характеризують певні види витрат й результатів і можуть бути використані лише для оцінювання впливу ефективності управління на певні характеристики господарської діяльності.

Процес прийняття управлінських рішень для підприємства є одним із етапів кожного управлінського процесу. На перший погляд він здається досить простим, але він вимагає великих витрат часу на прийняття необхідних управлінських

рішень і коштів, оскільки значні витрати потрібні для аналітичних методів планування.

Не слід ігнорувати також соціально-психологічні аспекти, що активно впливають на прийняття рішення. Деякі управлінці вважають одні рішення раціональними, інші вважають такими зовсім інші рішення. І це особливо доцільно враховувати під час розробки та оцінки рішень.

Заходи щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наступні:

- Удосконалення принципів та методів управління;
- Розроблення системи економічних важелів;
- Пошук способів впливу на об'єкт управління;
- Єдність колективних інтересів;
- Використання адміністративних методів управління для здійснення змін;
- Формування клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

В роботі детально описано методи здійснення запропонованих заходів, цілі, які будуть досягнуті в результаті застосування цих заходів та за допомогою яких показників ефективності можна оцінити результат запропонованих заходів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик. Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 316 с.
2. Осовський О. А. Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України. Вісник ЖНАЕУ. 2011 № 1, т. 2. С. 215–224.
3. Квасницька Р. С. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 6 (51), ч. 2. – 2011.
4. Самойленко І.О. Конспект лекцій із дисципліни «Обґрунтування адміністративних рішень в умовах ризику та невизначеності» (для студентів магістратури усіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування); Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. –73 с.
5. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокошко, О.Б. Голік. 2-е вид.перероб.і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.
6. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. - 67с.
7. Світлична К. С. Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень. 2019. с. 39-41. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20303/1/39-41.pdf>
8. Корнівська В.О. Світові трансформаційні процеси: преходження глобального капіталізму в умовах розвитку інформаційно-мережевої економіки. *Економічна теорія*. - 2017. - №2.
9. Білорус О.Г. Політекономічний прогноз глобального співрозвитку в XXI ст.: глобальний посткапіталізм або світ-система інформаційно-мережевого глобалізму. *Економічна теорія*. - 2018. № 1. С. 5–20.

10. Полінкевич І., Лещук О. Японська модель корпоративного управління підприємницькими структурами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. № 2. 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/324/275/>

11. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК / М. Є. Шкурат// Економіка і організація управління. – 2016. – № 2. – С 282–290.

12. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.

13. Воронов О.І. Теорія і практика прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 272 с.

14. Офіційний сайт ПрАТ «ОБОЛОНЬ». – Режим доступу: <https://obolon.ua/ua/about/history>

15. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

16. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі / В.П. Дьордяй, В.К. Макарович // Глобальні та національні проблеми економіки: Електронне наукове видання. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. – Випуск 17. – С. 826-830.

17. Круш П. В., Бойко Т. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємство та інновації. 2015. №1. С. 75-83.

18. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВИВЧЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ ЙОГО СТОРІН. Ефективна економіка № 3, 2016. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/322454469.pdf>

19. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – с.38-42.

20. Бочкарьова Т.О., Кулинич Р.О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 188–193.

21. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально- трудові відносини: навч. посібник / М.Г. Акулов, А.В. Дрabanіч, Т.В. Євась. – К.: Центр навч. л-ри, 2012. – 328 с.

22. Апарат управління сільськогосподарського підприємства та витрати на його утримання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bukvar.su>.

23. 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.

24. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.

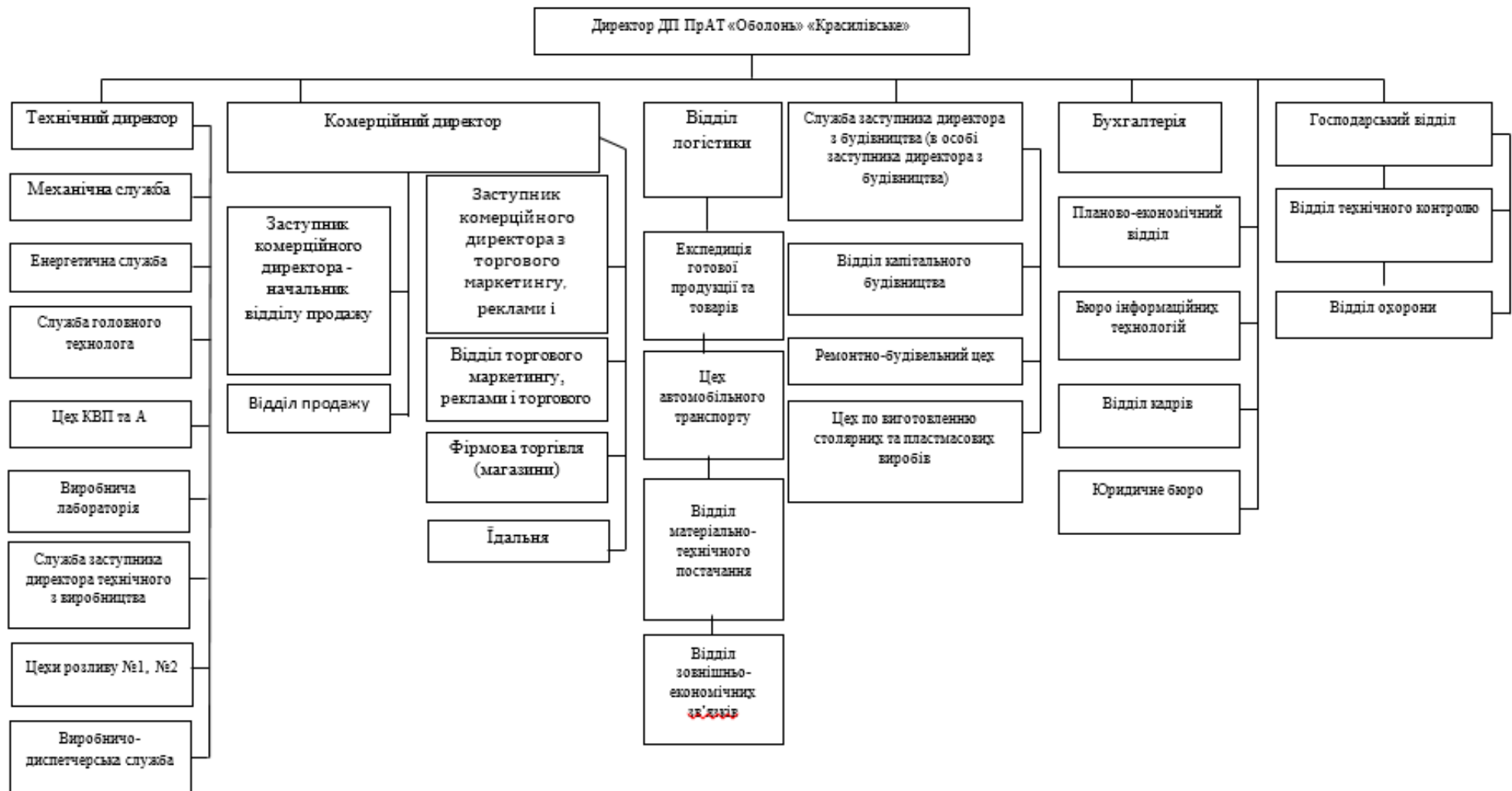
ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Процедура прийняття рішень в рамках американської, японської та української моделей менеджменту

| Особливості процедури прийняття управлінських рішень | Модель менеджменту | | |
|--|---|---|--|
| | американська | японська | українська |
| Ініціатори прийняття рішень | менеджери вищої ланки | менеджери середньої ланки | менеджери вищої ланки |
| Узгодження рішень | після розробки та вибору альтернативи | в процесі розробки та вибору альтернативи | після розробки та вибору альтернативи |
| Форма прийняття рішень | децентралізована | централізована | децентралізована |
| Спосіб розробки рішень | одноосібно | колегіально | одноосібно |
| Методи керівництва в процесі прийняття рішень | прямі (накази, розпорядження) | побічні (розмови, премії) | прямі (накази, розпорядження) |
| Відповідальність | індивідуальна | колективна | в залежності від ситуації |
| Ціль прийняття рішень | ліквідувати наявну проблему | дослідити проблему, знайти причину її виникнення, оцінити можливі сценарії розвитку даної проблеми | ліквідувати наявну проблему |
| Орієнтація процедури прийняття рішень | на генерацію альтернатив та вибір оптимальної з них | на ретельний аналіз проблеми та правильну постановку цілей | на генерацію альтернатив та вибір оптимальної з них |
| Швидкість прийняття рішень | оперативне прийняття рішень | витрачається велика кількість часу на розробку рішень, однак ці рішення більше не потребують додаткового узгодження | на розробку рішень витрачається багато часу через некомпетентність співробітників, відсутність необхідної інформації |
| Розподіл праці в процесі розробки та реалізації рішень | розробляють рішення одні співробітники, приймають – другі, а реалізують – треті | ініціатори, розробники та виконавці – це одні й ті самі люди | розробляють рішення одні співробітники, приймають – другі, а реалізують – треті |
| Стиль керівництва в процесі прийняття рішення | партисипативний | груповий | авторитарний |

ДОДАТОК Б



Рисунк Б.1 - Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Техніко-економічні показники ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» за період 2019-2021 рр.

| Показник | Період | | | Темп приросту, % | |
|---|----------|----------|----------|------------------|--------------|
| | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. | 532046,0 | 513695,0 | 590398,0 | -3,4 | 14,9 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис.грн. | 430323,0 | 409856,0 | 470632,0 | -4,8 | 14,8 |
| Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис.грн. | 2149,00 | 848,00 | 153,00 | -60,5 | -82,0 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн | 0,99 | 0,80 | 0,80 | -1,4 | -0,1 |
| Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис.грн. | 70166,00 | 64085,00 | 63430,00 | -8,7 | -1,0 |
| Рентабельність реалізованої продукції, % | 0,4 | 0,17 | 0,03 | | |
| Фондомісткість, грн. | 0,8 | 0,12 | 0,11 | | |
| Фондовіддача, грн. | 7,5 | 8,0 | 9,3 | 6,9 | 16,12 |
| Готова продукція, тис.грн. | 8801,00 | 11983,00 | 18251,00 | 36,15 | 52,31 |
| Виробничі запаси, тис.грн. | 42406,00 | 37455,00 | 56400,00 | -11,1 | 50,58 |
| Товари, тис.грн. | 21629,00 | 18014,00 | 9314,00 | -16,12 | -48,30 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, тис.грн. | 584,00 | 492,00 | 534,00 | -15,8 | 8,54 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн. | 75268,00 | 76300,00 | 86336,00 | 1,37 | 13,15 |
| Продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу | 911 | 1044 | 1106 | 14,50 | 5,90 |
| Середньорічна заробітна плата одного штатного працівника, грн/особу | 129 | 155 | 162 | 20,34 | 4,31 |

Таблиця В.2 – Показники продуктивності виробництва на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

| Показник | Період | | | Темп зростання, % | |
|--|-----------|-----------|-----------|-------------------|--------------|
| | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 532046,00 | 513695,00 | 590398,00 | -3,4 | 14,9 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 70166,00 | 64085,00 | 63430,00 | -8,7 | -1,0 |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн | 186101,00 | 163551,00 | 166837,50 | -12,1 | 2,0 |
| Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів) | 2,8 | 3,1 | 3,5 | 10,7 | 14,2 |
| Віддача основних засобів, грн | 7,5 | 8,02 | 9,3 | 6,9 | 16,1 |
| Матеріальні витрати, тис. грн | 357368,00 | 349912,00 | 404462,00 | -2,1 | 15,6 |
| Матеріаловіддача, грн. | 1,4 | 1,4 | 1,5 | 0,0 | 4,3 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 75268,00 | 76300,00 | 86335,80 | 1,4 | 13,2 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 584 | 492 | 534 | -15,8 | 8,5 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 911,00 | 1044,00 | 1106,00 | 14,6 | 5,9 |

Таблиця В.3 - Показники рентабельності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

| Показник | Період | | | Темп приросту, % | |
|---|-----------|-----------|-----------|------------------|--------------|
| | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 |
| Адміністративні витрати, тис.грн. | 27609,00 | 28194,00 | 31737,00 | 2,1 | 12,6 |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн. | 186101,00 | 103515,00 | 166837,50 | -44,4 | 61,2 |
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн. | 70166,00 | 64085,00 | 63430,00 | -8,7 | -1,0 |
| Чистий прибуток, тис.грн. | 2149,00 | 848,00 | 153,00 | -60,5 | -82,0 |
| Валовий прибуток, тис.грн. | 101723,00 | 103839,00 | 119766,00 | 2,1 | 15,3 |

Таблиця В.4 – Динаміка показників використання виробничого потенціалу для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», 2019–2021 рр.

| Показник | Період | | | Відносне відхилення, % | |
|---|----------|----------|----------|------------------------|--------------|
| | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | 2020 до 2019 | 2021 до 2020 |
| Фондовіддача | 7,5 | 8,02 | 9,3 | 6,9 | 16,1 |
| Матеріаловіддача | 1,4 | 1,4 | 1,5 | 0,0 | 4,3 |
| Продуктивність праці | 911 | 1044 | 1106 | 14,6 | 5,9 |
| Фондомісткість господарської діяльності | 0,8 | 0,12 | 0,11 | -85,0 | -10,5 |
| Матеріаломісткість господарської діяльності | 0,67 | 0,68 | 0,86 | 1,5 | 26,4 |

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Фактори внутрішнього середовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

| № | Показники | Бали | | |
|-----|--|------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Ступінь досягнення цілей | | + | |
| 2. | Ступінь доцільності організаційної структури | | + | |
| 3. | Рівень прибутку | | | + |
| 4. | Система контролю якості продукції | | | + |
| 5. | Широта асортименту | | | + |
| 6. | Система організації збуту | | | + |
| 7. | Ступінь маркетингової активності | | + | |
| 8. | Дослідження і розробки | | | + |
| 9. | Стан матеріально-технічної бази | | | + |
| 10. | Кваліфікаційний склад кадрів | | + | |
| 11. | Ступінь мотивованості кадрів | | + | |
| 12. | Фінансові можливості підприємства | | + | |

Таблиця Г.2 – Фактори зовнішнього мікросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

| Група факторів | Фактори | Характер впливу фактора на підприємство | Оцінка фактора за ступенем впливу у балах |
|----------------|---|---|---|
| Споживачі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку | Позитивний | 3 |
| | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства | Позитивний | 3 |
| | 4. Купівельна спроможність споживачів | Позитивний | 1 |
| | 5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства | Позитивний | 2 |
| Поста-чальник | 1. Конкурентна сила постачальника | Негативний | 2 |
| | 2. Ступінь привабливості постачальника | Позитивний | 0 |
| | 3. Доцільність договірної політики | Позитивний | 2 |
| Конкуренти | 1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства | Негативний | 2 |
| | 2. Сила конкурентного тиску | Негативний | 3 |
| | 3. Збільшення активних конкурентів | Негативний | 2 |

Таблиця Г.3 – Фактори зовнішнього макросередовища ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

| Група факторів | Фактор | Характер впливу | Оцінка ступеню впливу |
|---------------------|--|-----------------|-----------------------|
| Економічні | 1. Розвиток національної економіки | Негативний | 3 |
| | 2. Розвиток асортименту товарів підприємства | Позитивний | 3 |
| | 3. Темп інфляції | Негативний | 2 |
| | 4. Рівень безробіття | Негативний | 2 |
| | 5. Рівень податкових ставок | Негативний | 3 |
| Політичні | 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві | Негативний | 2 |
| | 2. Сила лобістських груп | Негативний | 1 |
| | 3. Характер політичної боротьби | Негативний | 1 |
| | 4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку | Негативний | 3 |
| Правові | 1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства | Позитивний | 2 |
| Демографічні | 1. Чисельність населення | Негативний | 3 |
| | 2. Рівень народжуваності | Негативний | 2 |
| Науково-технічні | 1. Нововведення у сфері продажу товарів | Позитивний | 3 |
| | 2. Нововведення у сфері технологій | Позитивний | 3 |
| | 3. Нововведення у сфері менеджменту | Позитивний | 2 |
| Природні | 1. Стан природних ресурсів | Позитивний | 2 |
| | 2. Екологічний фактор | Негативний | 2 |
| | 3. Природні умови | Позитивний | 2 |
| Соціально-культурні | 1. Рівень освіти | Позитивний | 2 |
| | 2. Соціальні умови життя | Негативний | 3 |

Таблиця Г.4 – Аналіз сильних та слабких сторін для ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

| Функціональна сфера внутрішнього середовища | Сильна сторона | Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів | Слабка сторона | Оцінка фактору за ступенем впливу на підприємство, балів |
|---|--|--|---|--|
| Маркетинг | 1. Попит на продукцію 2. Відомість торгівельної марки | 5 4 | 1. Скорочення бази клієнтів внаслідок появи конкурентів | 3 |
| Виробництво та технологія | 1. Низька собівартість продуктів 2. Висока якість продукції | 3 5 | 1. Залежність від інновацій | 4 |
| Фінанси та інформація | 1. Наявність власного капіталу | 5 | 1. Високий рівень зношеності основних фондів | 4 |
| НДДКР | 1. Покращення інноваційних технологій виробництва | 5 | 1. Високі затрати на розробки | 4 |
| Персонал | 1. Кваліфікований персонал | 5 | 1. Низький рівень вмотивованості персоналу | 3 |
| Організація управління | 1. Ефективно складена організаційна структура | 5 | | |
| Організаційна культура та імідж | 1. Хороші умови, ефективна організація та стимулювання праці | 4 | 1. Плинність кадрів на виробництві | 4 |

Таблиця Г.5 - Матриця SWOT-аналізу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

| | | | | | |
|--|-------------------------------------|--|--|---|----------------------------|
| | | <p>Можливості</p> <p>1.Покращення якості виробництва</p> <p>2.Робота з іноземними партнерами</p> <p>3.Поліпшення технічного забезпечення виробництва</p> | <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> | <p>Загрози</p> <p>1.Боротьба за сировинну конкуренції на вітчизняному ринку</p> <p>3. Підняття цін на ресурси</p> | <p>4</p> <p>3</p> <p>5</p> |
| <p>Сильні сторони</p> <p>1. Входить до складу великої міжнародної групи</p> <p>2. Впровадження інновацій</p> <p>3. Багатий досвід роботи на ринку</p> <p>4. Потужна база виробництва</p> | <p>5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p> | <p>Поле СиМ (сильні сторони /можливості)</p> <p>Си1-М1;</p> <p>Си2-М2;</p> <p>Си3-М3;</p> <p>Си4-М2.</p> | <p>Поле СиЗ (сильні сторони /загрози)</p> <p>Си1-32;</p> <p>Си2-31;</p> <p>Си4-33.</p> | | |
| <p>Слабкі сторони</p> <p>1. Ресурсозалежність</p> <p>2. Погане інформаційне забезпечення деяких відділів</p> <p>3. Високі витрати на виробництво</p> | <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> | <p>Поле СлМ (слабкі сторони /можливості)</p> <p>Сл1-М1;</p> <p>Сл2-М2;</p> <p>Сл3-М3.</p> | <p>Поле СлЗ (слабкі сторони /загрози)</p> <p>Сл1-31;</p> <p>Сл3-33.</p> | | |

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Класифікація управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

| Класифікаційна ознака | Типи рішень | Приклади рішень ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» |
|-----------------------|-----------------|--|
| 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 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 |
| | Нормативні | Акт прийому-передачі матеріальних цінностей |
| | Методичні | Вказівка |
| | Рекомендаційні | Підвищення кваліфікації у працівників |
| | дозвільні | Розмежування рівнів доступу для різних категорій персоналу |

Продовження таблиці Д.1

| | | |
|---------------------|--------------------|--|
| 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 |

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Заходи щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

| 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 підприємством на основі досягнень науково-технічного прогресу і впровадження 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 |

Продовження таблиці Е.1

| | | | |
|--|--|---|--|
| Єдність колективних інтересів | Розроблення чітких показників, форм і систем оплати праці | Забезпечення єдності особистих і колективних інтересів | Удосконалення виробничого процесу |
| Використання адміністративних методів управління для здійснення змін | Організаційно-розпорядчі дії керівництва та методи відбору персоналу | Створення служби маркетингу, підвищення гнучкості поведінки ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на ринку | Підвищення результату праці, розширення сфер діяльності. Збільшення обсягів реалізації продукції |
| Формування клімату, який сприяє згуртованості та активності працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» | Анкетування психологічного стану працівників. Формування принципів відносин між керівниками та підлеглими, зміна стилю керівництва | Налагодження взаєморозуміння між працівниками підприємства, формування позитивної організаційної культури | Підвищення результативності роботи працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», зміцнення конкурентних позицій підприємства |