

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Кардашова Поліна Олегівна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тимур ІЩЕЙКІН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Актуальна система прийняття управлінських рішень на підприємстві	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних динамічних умовах ведення бізнесу, ефективно прийняття управлінських рішень стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Актуальність його вдосконалення обумовлюється наступними чинниками: зростання складності та невизначеності бізнес-середовища; необхідність підвищення ефективності та конкурентоспроможності; зростання вимог до прозорості та підзвітності; розвиток нових технологій та інструментів; зміна характеру роботи та управління.

Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень може принести значні переваги для підприємств, такі як: підвищення ефективності та продуктивності; зниження ризиків та помилок; зростання конкурентоспроможності; покращення корпоративної культури та залученості співробітників; зміцнення репутації та довіри стейкхолдерів. Даними питаннями займалися багато вчених, таких як Андрущенко Н.О., Богоявленська Ю. В., Боярська М. О., Брюховецька М. С., Гриньова В. М., Капліна А.І., Карпенко Ю. В., Кондратенко Н. О., Лисенко В. В., Маслак О. І., Нікіфоренко В. С., Онофрійчук О. В., Шевчук Д.М., Шульга О.А., Шульженко І. В., Яремко І. І. та інші, але в сучасних умовах потребують більш комплексного дослідження.

Таким чином, удосконалення процесу прийняття управлінських рішень вимагає системного підходу і постійного вдосконалення методів управління, впровадження новітніх технологій та розвитку компетенцій персоналу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційної робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.). У межах даної тематики

обґрунтовувалася оптимізація процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах ризиків.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико–методичних основ і актуалізація практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення даної мети кваліфікаційної роботи визначено наступні **завдання:**

дослідити теоретичні засади процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;

охарактеризувати організаційно–економічні особливості підприємства;

провести аналіз актуальної системи прийняття управлінських рішень на підприємстві;

запропонувати напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування системи менеджменту підприємством.

Предметом дослідження є особливості процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Методи наукових досліджень. Для реалізації даних завдань в роботі використано загальноекономічні та спеціальні методи економічних досліджень: економіко–статистичний – для відбору факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень на підприємстві, аналізу даних підприємства; графічний – для наочного відображення певних узагальнень за кваліфікаційною роботою; теоретичного узагальнення – для визначення особливостей процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві; економіко–математичний – для проведення аналізу показників господарської діяльності підприємства та оцінки процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві; системний підхід – для характеристики моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді

багатьох вітчизняних і закордонних літературних, у тому числі електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну основу дослідження становлять дані річних звітів підприємства за 2021–2023 роки.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у прикладній спрямованості розробок і визначається впровадженням на підприємстві комплексної моделі процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві, пропозицій зі змін до існуючої системи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дослідження по темі кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією на міжнародних науково–практичних конференціях [4; 16]:

1. Козуб Р. О., Кардашова П. О., Сисоєва Т. С. Соціально–психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в системі корпоративної відповідальності підприємства. Матеріали VII Міжнародної науково–практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, 2023. С. 173–175.

2. Білокіз Є. В., Кардашова П. О., Овчаренко А. І. Розвиток інноваційно–інвестиційного потенціалу підприємства в контексті прийняття управлінських рішень. Домінанти соціально–економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково–практичної конференції молодих учених та студентів (29 березня 2024 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2024. С. 105–106.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 56 сторінки. Містить 21 таблиця, 5 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Прийняття управлінських рішень є центральною частиною управлінського процесу, що має як вузьке, так і розширене тлумачення. У вузькому сенсі це процес вибору найкращого варіанту з декількох альтернатив, тоді як у розширеному сенсі охоплює всі етапи управління – від розробки до контролю й аналізу результатів реалізації рішень.

Процес прийняття управлінських рішень включає такі основні етапи:

1. Усвідомлення необхідності вирішувати проблему: визначення проблеми та розуміння, що вона потребує вирішення.
2. Збір і опрацювання інформації про проблему: збір релевантної інформації та її аналіз для повного розуміння суті проблеми.
3. Планування роботи і організація роботи: розробка плану дій для вирішення проблеми та організація ресурсів для його реалізації.
4. Реалізація плану: впровадження запланованих дій.
5. Контроль за ходом реалізації плану: моніторинг виконання плану та внесення необхідних коректив.
6. Досягнення мети: оцінка того, наскільки успішно досягнуто поставлену мету.
7. Підсумки виконання роботи: аналіз результатів виконаної роботи та вивчення отриманих уроків [41].

Прийняття управлінського рішення може бути інтуїтивним, заснованим на судженні або раціональним:

інтуїтивне – рішення приймається на основі внутрішнього відчуття, що воно є правильним;

засноване на судженні – вибір ґрунтується на знаннях та попередньому досвіді, коли керівник використовує знання про подібні ситуації та обирає варіант, який, на його думку, принесе найбільший успіх;

раціональне – обґрунтування рішення відбувається через об'єктивний аналітичний процес, що включає діагностику проблеми, формулювання критеріїв, визначення альтернатив, їх оцінку та вибір оптимального варіанту [5; 10; 15].

На ефективність прийняття управлінських рішень впливає багато факторів, серед яких особисті якості керівника (освіта, досвід, знання), характер, вік, а також його поведінка (звички, психологія, лояльність).

Таким чином, управлінський процес є складним та багатограним, вимагаючи від керівника не лише професійних знань, але й розвинених особистих якостей і вмінь ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей [18; 37–38].

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність наступних складових:

особа, яка приймає рішення – це людина або група людей, які мають необхідні повноваження для прийняття рішення та несуть за це відповідальність. Вони відіграють центральну роль у процесі прийняття рішення;

керовані змінні – це сукупність чинників та умов, які викликають появу певної проблеми і якими може управляти особа, яка приймає рішення. Наприклад, ресурси компанії, робочий графік, технології тощо;

некеровані змінні – це ситуації, якими не може управляти особа, яка приймає рішення, але які можуть контролювати інші особи або чинники зовнішнього середовища. Вони разом з керованими змінними створюють фон проблеми або її навколишнє середовище. Приклади включають економічну ситуацію, політичні зміни, погоду тощо;

обмеження (внутрішні і зовнішні) – це межі, які обмежують значення керованих і некерованих змінних і визначають область допустимих значень рішення. Внутрішні обмеження можуть включати бюджет, ресурси, політику компанії, тоді як зовнішні можуть охоплювати законодавчі вимоги, ринкові умови тощо;

критерії для оцінки альтернативних варіантів рішення – критерій може бути кількісним (наприклад, фінансові показники, продуктивність) або якісним (індивідуальні переваги, нечітка логіка). Він використовується для оцінки та порівняння можливих варіантів;

вирішальне правило (або система вирішальних правил) – це принципи і методи вибору рішення, які дають рекомендації або рекомендаційне рішення. Остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення. Наприклад, можуть використовуватися математичні моделі, евристичні методи, експертні системи тощо;

альтернативи (можливі результати) – це різні варіанти дій, залежні як від значень керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору. У процесі прийняття рішення необхідно розглянути всі можливі альтернативи;

рішення – передбачає існування принаймні двох альтернативних варіантів поведінки або результатів. Якщо вибору немає, то проблема прийняття управлінського рішення не виникає. можливості реалізації прийнятого рішення [6; 8; 17; 19; 24; 26; 30; 33].

Аналіз сучасних робіт із менеджменту свідчить про різноманіття підходів до виокремлення етапів і стадій розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень. У сучасній теорії прийняття управлінських рішень прийнято виділяти дві основні теорії: нормативну (або раціональну) теорію, зорієнтовану на нормативний бік прийняття рішень, та поведінкову або психологічну теорію, в якій виявляється і описується те, як суб'єкти управління в дійсності приймають і формують рішення [35; 39–40].

Відповідно до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень (табл. 1.1): класичну; поведінкову; ірраціональну модель.

Класична модель прийняття рішень є основоположною концепцією, яка базується на раціональності та логічності у процесі вибору найкращої альтернативи. Вона припускає, що особа, яка приймає рішення, діє об'єктивно та має чітко визначену мету.

**Основні моделі прийняття управлінських рішень [узагальнено автором
на основі 2; 7; 13; 20; 23; 25; 36]**

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Сфери застосування
класична модель	раціональність	прийняття формалізованих рішень в умовах визначеності
поведінкова модель	обмежена раціональність або досягнення задоволеності	прийняття рішень в умовах повної або часткової невизначеності
ірраціональна модель	ірраціональність	

Основні характеристики цієї моделі включають:

чітка мета: особа, яка приймає рішення, має ясно визначену мету, що є основою для всіх подальших дій у процесі прийняття рішень;

повна інформація щодо ситуації: менеджер володіє всією необхідною інформацією про ситуацію, в якій приймається рішення;

повна інформація про всі можливі альтернативи та наслідки: особа, яка приймає рішення, знає про всі можливі варіанти дій і може прогнозувати їхні наслідки;

раціональна система впорядкування переваг: менеджер має систему пріоритетів, яка дозволяє йому логічно оцінювати та порівнювати різні альтернативи;

максимізація результату: основна мета полягає в тому, щоб вибрати альтернативу, яка максимізує результат діяльності підприємства.

Класична модель припускає, що умови прийняття рішень є достатньо визначеними, тобто менеджер має повну та точну інформацію, що дозволяє йому приймати обґрунтовані рішення. У таких умовах можливо вибрати альтернативу, яка найкраще відповідає потребам підприємства.

На практиці прийняття рішень часто ускладнюється численними обмежуючими та суб'єктивними факторами, такими як:

обмежена інформація: менеджер рідко має доступ до всієї необхідної інформації;

обмежені ресурси: можуть бути обмеження щодо часу, фінансів, персоналу тощо;

суб'єктивність: прийняття рішень може бути впливом особистих уподобань, інтуїції або емоцій;

невизначеність: часто важко передбачити всі можливі наслідки альтернативних рішень.

Поведінкова модель враховує сукупність обмежуючих та суб'єктивних факторів, які впливають на процес прийняття рішень. Ця модель визнає, що раціональність особи, яка приймає рішення, може бути обмеженою через:

обмежену раціональність: менеджери приймають рішення на основі обмежених знань та ресурсів;

емоції та інтуїція: особисті відчуття та досвід можуть впливати на вибір альтернатив;

соціальні та організаційні контексти: культурні, політичні та організаційні чинники також можуть впливати на процес прийняття рішень.

Класична модель є важливою теоретичною основою для розуміння процесу прийняття рішень, проте на практиці прийняття рішень рідко буває настільки ідеальним і раціональним, як це описується. Поведінкова модель надає більш реалістичний підхід, враховуючи обмеження та суб'єктивні фактори, що впливають на процес прийняття рішень у реальних умовах [3–4; 22]. Поведінкова та ірраціональна моделі прийняття рішень відрізняються від класичної моделі тим, що враховують обмеження та суб'єктивні чинники, які впливають на процес прийняття рішень.

Поведінкова модель визнає обмежену раціональність особи, яка приймає рішення, та враховує реалії, що існують у процесі прийняття рішень: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації про ситуацію, в якій приймається рішення, через обмеженість доступних ресурсів і часу; менеджер не знає про всі можливі варіанти дій або наслідки їх реалізації, що обмежує можливість вибору найкращої альтернативи; особи, які приймають рішення, не завжди здатні передбачити всі можливі наслідки реалізації кожної

альтернативи, через що рішення приймаються на основі доступної інформації та особистих уподобань.

Ірраціональна модель прийняття рішень відзначається тим, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Основні характеристики цієї моделі включають: принципово нові або незвичайні проблеми: ірраціональна модель застосовується для вирішення проблем, які є новими, незвичайними та важко вирішуваними традиційними методами; дефіцит часу: використовується в ситуаціях, коли немає достатньо часу для детального аналізу альтернатив та наслідків; влада менеджерів: менеджери або групи менеджерів мають достатньо влади, щоб нав'язати своє рішення, не досліджуючи всі можливі альтернативи.

У теорії прийняття рішень існують два основних підходи: нормативний та описовий.

Нормативний підхід зосереджується на розробці методологій, організаційних та інформаційних основ для прийняття раціональних рішень. Представники цього підходу прагнуть створити ідеальні моделі, які допоможуть приймати обґрунтовані та ефективні рішення: розробка структур і процесів, які сприяють ефективному прийняттю рішень; збір і аналіз необхідної інформації для підтримки процесу прийняття рішень; використання різних методів і моделей для аналізу альтернатив та їх оцінки; описовий підхід досліджує, як рішення приймаються в реальних умовах, враховуючи поведінкові та когнітивні обмеження; дослідження того, як люди насправді приймають рішення, враховуючи психологічні та соціальні фактори; аналіз обмежень у здатності обробляти інформацію та робити обґрунтовані вибори.

Прийняття рішень є складним процесом, який може бути раціональним, обмежено раціональним або навіть ірраціональним залежно від умов і факторів, що впливають на процес. Класична модель пропонує ідеалізований підхід, тоді як поведінкова та ірраціональна моделі враховують обмеження інформації, часу та інших ресурсів. Нормативний та описовий підходи у теорії

прийняття рішень допомагають зрозуміти як раціональні, так і реальні аспекти цього процесу [14; 16; 21].

Нормативний підхід опрацьовує «правила руху» в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення [11].

У практиці менеджменту і теорії управління виокремлюють безліч критеріїв, яким повинні відповідати управлінські рішення: якість, раціональність, ефективність, результативність, оптимальність.

На існуванні саме соціального і економічного ефекту наголошується і в інших джерелах [9; 12], не виключаючи при цьому існування організаційної, технологічної, психологічної, правової, екологічної, етичної, політичної ефективностей. Сутнісний аналіз підходів до визначення якості та ефективності управлінських рішень дозволив встановити, що якість як ціннісна детермінанта управлінських рішень розуміється через сукупність властивостей, відповідність призначенню, відповідність стандартам, повноту задоволення потреб споживачів, а ефективність управлінських рішень – через відповідність призначенню (меті) та ресурсну результативність.

Категорії «якість управлінського рішення» та «ефективність управлінського рішення» є важливими аспектами управлінського процесу, але вони не є тотожними і не включають одне одну. Вони оцінюються на різних етапах процесу прийняття рішень і під впливом різних чинників. Якість управлінського рішення - якість управлінського рішення характеризує процес прийняття рішення на всіх його етапах. Вона оцінюється за такими параметрами:

повнота та точність інформації: наскільки детально була зібрана та проаналізована інформація для прийняття рішення;

обґрунтованість альтернатив: якість розглянутих варіантів рішень та аналіз їх наслідків;

раціональність процесу: використання логічних та системних підходів у процесі прийняття рішення;

залучення експертів та консультацій: використання знань та досвіду

спеціалістів для підвищення обґрунтованості рішення;

узгодженість з цілями організації: відповідність рішення стратегічним цілям та місії організації.

Ефективність управлінського рішення визначається результатами виконання рішення і оцінюється на заключному етапі.

Висока якість процесу прийняття рішення часто призводить до високої ефективності, але це не завжди гарантується. Процес прийняття рішення може бути дуже якісним, але через вплив зовнішніх або внутрішніх чинників (зміни ринку, економічні кризи, внутрішні конфлікти) результат може виявитися неефективним. В окремих випадках рішення може бути прийняте без глибокого аналізу (інтуїтивно або під тиском часу), але, завдяки сприятливим обставинам, воно може виявитися ефективним.

Будь-які порушення у процесі прийняття рішення можуть призвести до зниження його якості, що в свою чергу ускладнить досягнення поставлених цілей і задоволення потреб зацікавлених сторін. Тому для забезпечення високої ефективності управлінських рішень необхідно приділяти велику увагу їх якості на всіх етапах процесу [27–28; 32; 34]. Це виключає подальше дослідження раціональності як основної ціннісної детермінанти процесу прийняття управлінських рішень в сучасних умовах господарювання.

Характеристику основних ціннісних детермінантів контролю процесу прийняття управлінського рішення здійснено за такими напрямками: визначення; критерії оцінки; фактори, що впливають на якість та результативність управлінського рішення; показники якості та результативності управлінського рішення; цілі, що досягаються через поліпшення таких показників; методи їх контролю (додаток А). Правильно сформульований критерій як основна відмінна ознака сутності ціннісних детермінантів управлінського рішення має максимально характеризувати квінтесенцію категорій якості та результативності управлінського рішення і бути єдиними для всіх суб'єктів управління (табл. 1.2).

Характеристика критеріїв якості та результативності управлінського рішення [29; 31]

Критерії	Характеристика
Критерії якості управлінського рішення (УР)	
Відповідність	УР повинно бути орієнтовано на виконання місії підприємства і дотримання інтересів споживачів, власників і персоналу підприємства; враховувати вимоги законодавчих актів та внутрішніх нормативів
Реальність	УР повинне виходити із досяжних цілей, наявних реальних ресурсів (в т.ч. потенціалу) і часових обмежень
Несуперечність	Погодженість УР з іншими, раніше прийнятими
Конкретність	Точність, ясність і лаконічність формулювання
Повнота і зрозумілість	УР повинні бути зрозумілими та однозначно трактованими
Економічна ефективність	Відношення результату/ ефекту, досягнутого при виконанні управлінського рішення, до відповідних витрат
Цілеспрямованість	Спрямованість УР на досягнення конкретної мети

Критеріями якості управлінського рішення, виступають: відповідність (місії, стратегії підприємства, внутрішнім нормативам і законодавчим актам; наукова обґрунтованість, своєчасність, реальність, несуперечність, конкретність, раціональність, комплексність, повнота і зрозумілість, дієвість механізму реалізації управлінського рішення, дієвість контролю за виконанням, повноважність, якість зворотного зв'язку. Критеріями результативності управлінського рішення вважаємо соціально–економічну ефективність, економічність, гнучкість, порівнянність, цілеспрямованість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

Дослідження механізмів управління сучасного підприємства в умовах динамічного бізнес–середовища проводилося нами на матеріалах підприємства, що є Приватною агрофірмою. Основними регламентуючими документами, згідно із якими підприємство здійснює свою діяльність, є Господарський кодекс України [1], статут й інші внутрішні нормативні документи. Підприємство використовує механістичний підхід до проектування взаємодії із зовнішнім середовищем, використовуючи формальні правила, процедури, централізоване прийняття рішень, права, відповідальність, ясність у рівнях ієрархії, об'єктивну систему винагороди, об'єктивні критерії відбору та оцінки кадрів, відносини носять офіційний характер.

По взаємодії структурних підрозділів підприємства має лінійно–функціональну організаційну структуру управління.

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку через здійснення виробничої, комерційної, посередницької, іншої діяльності за порядком та умовами, визначених чинним законодавством і статутом.

Місією підприємства є виробництво продукції для задоволення потреб ринку й отримання максимально можливого прибутку. Відповідно до статуту, основними видами діяльності підприємства є (види діяльності за КВЕД): вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Підприємство перебуває на етапі зрілості. Отже, відбувається максимізація прибутку, встановлюється адаптивна система менеджменту, планування і контролю витрат.

Система управління формалізована, небюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства із метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного й функціонального типу. В цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, що прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому керівникові в виробленні конкретних питань й підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат із функціональних підрозділів. У структурних підрозділах підприємства робота фахівців апарату управління регламентується Положеннями та Посадовими інструкціями.

Існуюча оргструктура підприємства у цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати виконання завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок. Широкий спектр функцій, що виконують працівники підприємства, компенсується їх невеликою трудомісткістю.

Можна стверджувати, що оргструктура підприємства є адекватною бізнес–середовищу й достатньо ефективною у існуючих умовах господарювання.

За допомогою SWOT–аналізу проведемо дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначимо та оцінимо діючу стратегію за допомогою аналізу показників зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії. із цією метою проведемо первинний стратегічний аналіз за допомогою складання матриці SWOT–аналізу (табл. 2.1). Аналізуючи сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства виявили, що сильні сторони переважають над слабкими.

Аналізуючи табл. 2.2, можна визначити, які із певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний чи негативний вплив на підприємство.

Таблиця 2.1

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2023 р. [складено автором]

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Декілька цільових ринків 2. Високий рівень корпоративної культури 3. Позитивний імідж, в. ч. благодійного характеру 4. Висока якість товарів 5. Новітня технологія 6. Довгострокові перспективи розвитку 7. Власний автопарк	1. Невелика ринкова частка 2. Низький ступінь готовності працівників до змін 3. низька додана вартість продукції 4. Середній рівень цін 5. Слабка структура управління 6. Залежність від зовнішніх енергоресурсів. 7. Велика енергоємність

Щоб визначити загальну стратегію діяльності підприємства для поліпшення його ринкових позицій, складемо матрицю SWOT–аналізу (рис. 2.1).

Таблиця 2.2

Можливості і загрози підприємства, 2023 р. [складено автором]

Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту продукції 2. Нарощування товарообігу 3. Економія на масштабах виробництва 4. Нарощування основного та оборотного капіталу 5. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників 6. Стійкий попит на продукцію 7. Енергонезалежність 8. Підвищення рівня цін 9. Невдала поведінка конкурентів	1. Збільшення рівня конкуренції в галузі 2. Технологічне відставання 3. Невдала інвестиційна політика 4. Зниження рівня кваліфікації кадрового складу 5. Скачки курсів валют 6. Зростання податків і мит 7. Неприятлива економічна, епідеміологічна, безпекова ситуація в державі

Таким чином, розглянувши можливості підприємства, його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, витікаючих із зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що підприємство на стадії росту, необхідно розробляти стратегії підтримки і розвитку сильних сторін діяльності підприємства у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення. Отже, обираючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості й загрози можуть переходити у свою протилежність. Невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Для підприємства необхідна така

стратегія, що дозволить збільшити внутрішні сили й зовнішні можливості підприємства, й де слід скоротити слабкі внутрішні сторони й по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (9)	Загрози (7)
Сильні сторони (7)	Поле Сс і М (16)	Поле Сс і З (14)
Слабкі сторони (7)	Поле Сл і М (14)	Поле Сл і З (10)

Рис. 2.1. Матриця SWOT–аналізу підприємства, 2023 р. [складено автором]

На підприємстві оплата працівникам здійснюється не за тарифними ставками, а за встановленими місячними посадовими окладами. Система використовується для керівників, спеціалістів й службовців. Посадовий місячний оклад – абсолютний розмір заробітної плати, що встановлюється відповідно до посади. Окладна система оплати праці може передбачати елементи преміювання за кількісні й якісні показники.

На підприємстві затверджені керівництвом штатні розклади, де вказуються посади тих, хто працює, й відповідні цим посадам місячні оклади. Місячний оклад кожної категорії може бути диференційований залежно від рівня кваліфікації, вченого звання, ступеня тощо відповідно до положення про професію (посади). Керівні, інженерно–технічні працівники і службовці за результатами фінансово–господарської діяльності можуть преміюватися із прибутку підприємства за затвердженим підприємством положенням, що є внутрішнім стимулюванням розвитку інноваційно–інвестиційного потенціалу.

Діяльність із управління персоналом на підприємстві здійснюється начальником служби управління персоналом, що займається: плануванням та впровадженням заходів по адаптації, мотивації, розвитку корпоративної культури та утриманню персоналу підприємства; аналізуванні причин

плинності кадрів, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовкою пропозиції щодо усунення виявлених недоліків; організацією процесу навчання персоналу підприємства.

Отже, зробивши розрахунки та провівши аналіз організаційної структури підприємства, виявили, що організаційна структура має певні недоліки: занадто розширена і застаріла, через це знижується гнучкість у взаємостосунках працівників апарату управління через застосування формальних процедур і правил, необхідно узгоджувати дії різних функціональних служб, а це значно збільшує обсяги роботи керівника підприємства і його заступників. Все це негативно позначається на швидкості та ефективності прийняття управлінських рішень.

Причини опору змінам можна згрупувати у чотири групи: особисті, економічні, соціально–психологічні, організаційні. Основними причинами опору змінам на підприємстві є наступні: небажання порушувати систему відносин й розстановку сил, яка склалася; невизначеність в майбутньому, нечіткі, нереалістичні вимоги, високі витрати на зміни, невпевненість в необхідності проведення змін, сила звички, інерційність, страх невідомого, військові дії.

Керівництву рекомендовано донести до працівників всі переваги, які прийдуть після змін, донести працівникам необхідність впроваджуваних змін й пояснити те, що вони не втратять своїх позицій на підприємстві, а становище тільки вдосконалиється; винагороджувати працівників, що брали участь у впровадженні змін; створити атмосферу спокою й відсутності хвилювання перед змінами. Також в умовах динамічного бізнес–середовища, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Таким чином, для підприємства необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Підприємство знаходиться у Кременчуцькому районі Полтавської

області, де знаходиться його виробнича база і потужності. Земля підприємства розташована у зоні Лісостепу з помірно–континентальним кліматом (теплим із достатнім зволоженням). Аналізоване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва, тваринництва. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Характеристика техніко–економічних показників складається із оцінювання: фінансових ресурсів товариства; ресурсів товариства та ефективності їх використання; економічних показників господарської діяльності; фінансових результатів діяльності товариства; рентабельності діяльності товариства.

На підприємстві працює 44 особи (додаток Б, табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2021–2023 рр., осіб [складено автором]

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	41	45	44	3	7,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	39	43	42	3	7,7
у т. ч. в рослинництві	36	40	39	3	8,3
тваринництві	3	3	3	0	0,0
Матеріальні витрати, тис. грн	24967	31149	32110	7143	28,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	6649	7887	8373	1724	25,9
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	162,171	175,267	190,295	28,125	17,3
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	26,6	25,3	26,1	–0,6	–

При цьому за останні 5 роки кількість працівників збільшилася на 3 особи або 7,3 % в тому числі у рослинництві – збільшилася на 3 особи (8,3 %). Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві складає 95,5 % середньорічної кількості працівників.

Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (табл. 2.4), ефективність використання яких за 2021–2023 рр. зросла.

Таблиця 2.4

Забезпеченість підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2021–2023 рр. [складено автором]

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, -)	відносне відхилення, %
Вартість основних засобів, тис. грн	16371	20346	19853	3482	21,3
Залишки оборотних засобів, тис. грн	29512	30617	30915	1403	4,8
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол	719,8	680,4	702,6	-17,2	-2,4
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	1,8	1,5	1,56	-0,24	-13,3
Фондовіддача, грн.	1,56	1,30	1,79	0,23	14,8
Фондомісткість, грн	0,64	0,77	0,56	-0,08	-12,9
Одержано на 100 грн. вартості основних засобів, грн					
товарної продукції	156	130	179	23	14,8
операційного прибутку	58	10	19	-39	-66,8

Протягом досліджуваного періоду зменшилися показники: фондоозброєності – на 17,2 тис. грн. (2,4 %), забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 0,24 грн (13,3 %), показники фондомісткості – на 0,08 грн (12,9 %); зросли показники: фондовіддача – на 0,23 грн (14,8 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на 23 грн (14,8 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому операційний

прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 39 грн (66,8 %).

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,538, підприємство має багатогалузевий рівень спеціалізації (боби сої, зернові, соняшник, насіння ріпаку). На діяльність підприємства впливають велика кількість факторів, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства, основний з яких це війна і, відповідно, зменшення логістичних можливостей. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результати виробничо–комерційної діяльності підприємства, 2021–2023 рр. [складено автором]

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+, –)	відносне відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн	25557	26400	35579	10022	39,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	623,3	586,7	808,6	185,3	29,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12800	22283	30201	17401	135,9
Операційний прибуток, тис. грн	9482	2009	3817	–5665	–59,7
Чистий прибуток, тис. грн	8414	135	135	–8279	–98,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	14480	19288	19361	4881	33,7
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,038	1,587	1,597	–0,441	–21,6
Власний капітал, тис. грн	31318	31453	31588	270	0,9
Сума пасивів, тис. грн	47302	51247	50949	3647	7,7
Коефіцієнт автономії	0,662	0,614	0,62	–0,042	–6,3
Рівень рентабельності, %	74,1	9	12,6	–61,5	–
Норма прибутку, %	51,4	0,7	0,7	–50,7	–

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що в порівнянні з 2021 р. в 2023 р.

чистий дохід збільшилося на 10022 тис. грн (39,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 185,3 тис. грн (29,7 %). Чистий прибуток зменшився на 8279 тис. грн (на 98,4 %). Рівень рентабельності зменшився на 61,5 % та у 2023 р. становив 12,6 %, а норма прибутку – на 50,7 % та у 2022 р. становила 0,7 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність суттєво зменшилася.

В цілому в умовах військового часу, підприємство має достатньо виважену виробничо–збутову стратегію. На основі аналізу теоретичних засад об'єкту дослідження доведено, що інвестиційно–інноваційний потенціал підприємства відображає об'єктивно існуючу можливість соціально–економічного розвитку, оскільки процес інноваційної діяльності можна представити у вигляді взаємозв'язку форми праці, змісту праці та самої праці (або дії). Це дає можливість представити структуру інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства на основі результативних, факторних і ресурсних складових, що знаходяться під впливом зовнішнього, не завжди сприятливого, середовища.

2.2. Актуальна система прийняття управлінських рішень на підприємстві

У науковій літературі з теорії прийняття управлінського рішення і менеджменту висвітлюються різні аспекти вимог і впливу на управлінське рішення переважно без їх чіткої структуризації:

елементів, що впливають на процес розробки і прийняття управлінського рішення;

факторів, що впливають на якість (результативність, ефективність) управлінського рішення;

ознак якісного (ефективного, результативного) управлінського рішення;

вимог до управлінського рішення;

умови забезпечення якості, ефективності управлінського рішення.

дотримання законів управління і організації, що відображають закономірності, які не залежать від волі суб'єкта управління, однак їх необхідно враховувати для уникнення негативних наслідків процесу прийняття управлінського рішення.

якість вхідних інформаційних потоків (повнота, своєчасність, точність, достатність, достовірність, адекватність тощо);

середовище прийняття управлінського рішення по відношенню до ризику. Досліджуючи це питання, можна побудувати матрицю ефективності управлінського рішення у вигляді взаємодії рівнів невизначеності та характеру управлінської діяльності.

ступінь терміновості прийняття управлінського рішення. Не секрет, що вимога терміновості може обмежити можливості суб'єкта управління прийняти виважене та обґрунтоване управлінське рішення.

З іншого боку, на процес формування управлінського рішення впливатимуть фактори внутрішнього середовища. На підставі об'єктивних факторів, що є передумовами формування ціннісних детермінантів управлінського рішення, із врахуванням суб'єктивних факторів, що мають першочергове значення, приймається управлінське рішення.

Факторами внутрішнього середовища об'єктивного характеру, що впливають на якість управлінського рішення вважатимемо:

дієвість механізму контролю за вхідною інформацією;

дотримання критеріїв якості управлінського рішення;

якість процесу розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення.

Якість кожного етапу суттєво впливає на загальну оцінку якості процесу прийняття управлінського рішення. Прийнятний рівень якості управлінського рішення забезпечується за рахунок професійної реалізації всіх етапів процесу розробки та реалізації рішення.

Факторами внутрішнього середовища об'єктивного характеру, що

впливають на результативність управлінського рішення вважатимемо:

дотримання балансу інтересів між суб'єктом управління і зацікавленими в такому рішенні особами (соціальна ефективність);

рівномірність у розподілі витрат;

дотримання критеріїв результативності управлінського рішення;

внутрішні непередбачувані обставини (пожежа, страйк, тощо);

термін реалізації управлінського рішення, ступінь новизни та складності управлінського рішення.

Групу суб'єктивних факторів, що мають першочергове значення, представляють характеристики особи, що приймає і реалізує управлінське рішення, а саме: професіоналізм і компетентність, досвід, інтуїція, харизма керівника, морально–етичні якості (особисті погляди керівника на проблему) тощо. Всі фактори із позиції системного підходу знаходяться у взаємозв'язку, взаємозалежності та обумовленості. Хоча їх класифікація і є дещо умовною, однак це забезпечує встановлення причинно–наслідкового зв'язку між чинниками та ціннісними детермінантами процесу прийняття управлінського рішення.

Прийняття рішень по стратегічним питанням розвитку підприємства здійснюється, в основному, «зверху донизу» (централізована форма). Але оптимальним є так зване взаємопов'язане узгодження, коли глобальна стратегія розвитку, довгострокові стратегічні концепції та задачі формуються в процесі взаємодії між вищим керівництвом та працівниками підприємства на основі обраної загальної стратегії розвитку та проходять детальну перевірку в процесі їх узгодження. Отже, процес підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає послідовність виконання декількох етапів і, відповідно, певних процедур (табл. 2.6). Результатом процесу є управлінське рішення, спрямоване на внутрішнє (об'єкти: місія і стратегія компанії, мета і задачі керованої системи, структурні елементи системи управління, бізнес–процеси, ресурси та їх потенціал) або зовнішнє середовище (керовані об'єкти впливу) для досягнення певного наслідку.

Зміст основних фаз прийняття та реалізації рішень підприємства, 2021-2023 рр. [розроблено автором]

Фаза прийняття рішення	Зміст фази прийняття рішення
1. Збір інформації про можливі проблеми	1.1. Спостереження за внутрішнім середовищем підприємства
	1.2. Спостереження за зовнішнім середовищем підприємства
2. З'ясування та визначення причин виникнення проблеми	2.1. Описування проблемної ситуації
	2.2. Виявлення організаційної ланки, де виникла проблемна ситуація
	2.3. Формулювання проблеми
	2.4. Оцінювання її важливості
	2.5. З'ясування причин виникнення проблеми
3. Формулювання цілей вирішення проблеми	3.1. Визначення цілей підприємства
	3.2. Формулювання цілей вирішення проблеми
4. Вибір та обґрунтування стратегії вирішення проблеми	4.1. Детальне описування об'єкта
	4.2. Визначення розмаху варіації факторів
	4.3. Визначення вимог до розв'язку
	4.4. Визначення критеріїв ефективності розв'язку
	4.5. Визначення обмежень
5. Розроблення варіантів розв'язання проблеми	5.1. Поділ задачі на підзадачі (аналіз)
	5.2. Пошук ідей розв'язання кожної підзадачі
	5.3. Визначення та знаходження можливих варіантів розв'язання для кожної підзадачі та підсистеми
	5.4. Вибір та побудова моделей і проведення розрахунків
	5.5. Узагальнення результатів розв'язання кожної підзадачі
	5.6. Прогнозування наслідків прийняття відшуканого розв'язку для кожної підзадачі
	5.7. Розроблення варіантів розв'язання всієї задачі (проблеми)
6. Вибір кращого варіанта	6.1. Аналіз ефективності варіантів розв'язку
	6.2. Оцінювання впливу некерованих параметрів
7. Коригування та узгодження рішення	7.1. Аналіз рішення з виконавцями
	7.2. Узгодження рішення з функціонально взаємодіючими службами
	7.3. Затвердження рішення
8. Реалізація рішення	8.1. Підготовка робочого плану реалізації
	8.2. Реалізація
	8.3. Внесення змін у робочий план у ході реалізації рішення
	8.4. Оцінювання ефективності реалізації прийнятого рішення

Схема прийняття управлінського рішення представлена на рис. 2.2. Стратегічні і тактичні рішення направлені на реалізацію сформульованої місії

підприємства, обраної системи стратегічних цілей розвитку.

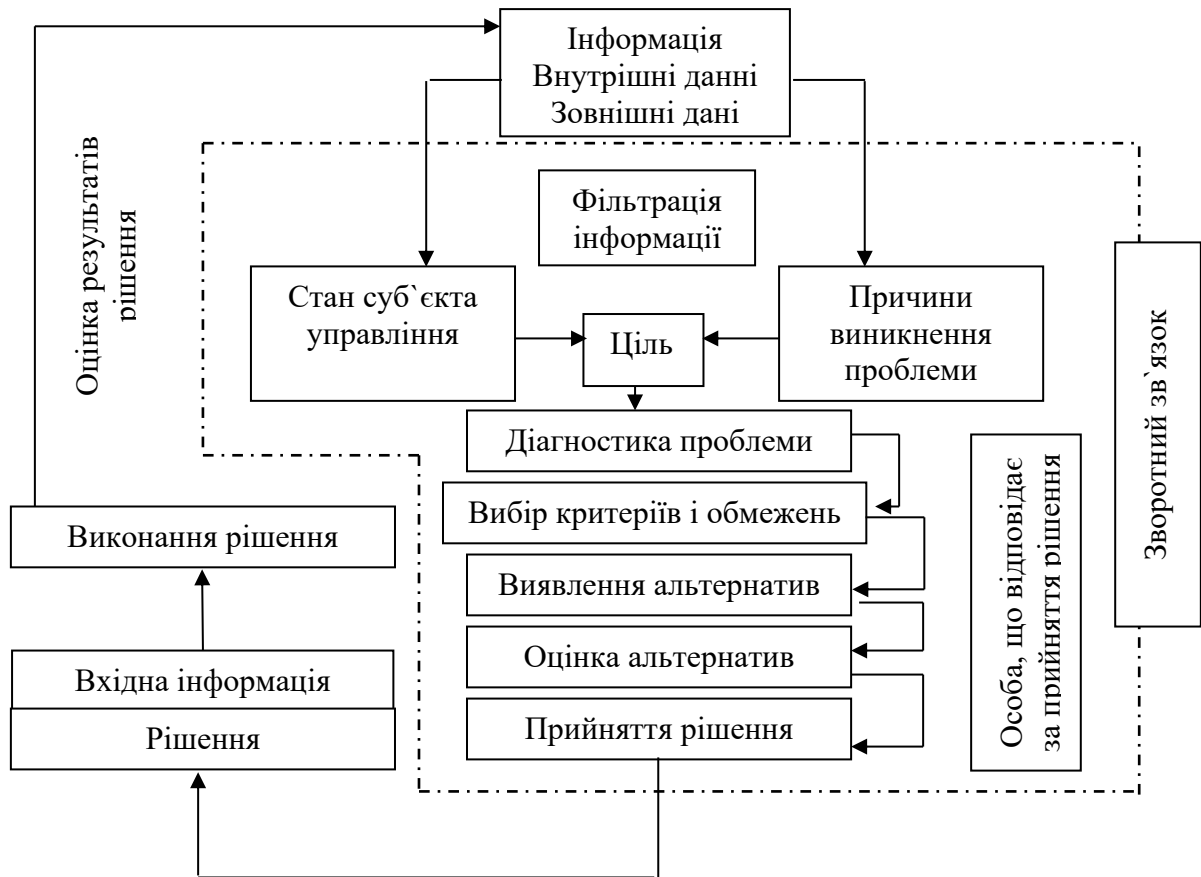


Рис. 2.2. Схема прийняття управлінського рішення підприємства, 2021-2023 рр. [розроблено автором]

Типові управлінські рішення підприємства наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Типові управлінські рішення підприємства, 2021-2023 [розроблено автором]

Характеристика управлінських рішень	Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень	Механізми забезпечення ефективності і використання характеристик управлінських рішень на підприємстві
Технічний розвиток	Ухвалення рішень про оновлення виробництва та асортименту	Узгодження рішення із директором
Організація заробітної плати і преміювання	Ухвалення рішення про введення системи мотивації для працівників	Розробка системи мотивації. Аналіз діяльності співробітників. Ухвалення рішення про

Характеристика управлінських рішень	Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень	Механізми забезпечення ефективності і використання характеристик управлінських рішень на підприємстві
		преміювання
Маркетингова діяльність	Ухвалення рішення про проведення рекламної компанії	Планування етапів рекламної кампанії. Аналіз засобів реклами. Аналіз цінової політики. Вибір засобів реклами

На підприємстві діє система співучасті у прийнятті управлінських рішень керівників усіх рівнів вищої та нижчої ланки управління. Таке узгодження планових рішень на всіх етапах стратегічного і тактичного планування служать підвищенню ефективності управління та посилюють відповідальність робітників і зацікавлених в реальному втіленні в життя прийнятих управлінських рішень.

Ухвалення рішень підприємством здійснюється у певній послідовності. Алгоритм прийняття управлінського рішення підприємства наведено на рис. 2.3.

Оптимізація управлінського рішення спрямована на вирішення завдань соціально–економічного розвитку підприємства та передбачає виконання комплексу робіт у наступній послідовності:

вивчення завдання та складання її змістовного опису; збір і аналіз необхідної інформації, а також визначення характеру зв'язків (кореляційна, пряма, ймовірна) між параметрами завдання;

визначення критерію якості управління таким чином, щоб його екстремальному значенню відповідала краща ситуація з точки зору досягнення поставленої мети соціально–економічного розвитку;

виявлення сукупності обмежень і умов, що визначають допустимі області функціонування системи управління та зміни її окремих параметрів;

вибір методу вирішення завдання та розробка алгоритму прийняття оптимального рішення на основі аналізу альтернативних варіантів;

побудова моделі або системи моделей вирішення завдання управління.



Рис. 2.3. Алгоритм процесу прийняття управлінського рішення підприємства, 2021-2023 рр. [складено автором]

В сучасних динамічних умовах при високих ризиках діяльності під час постановки та вирішення завдання оптимізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної соціально–економічної діяльності на досліджуваному підприємстві необхідно враховувати такі основні актуальні принципи:

чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті;
оптимальне функціонування кожного елемента системи управління підприємства;

ієрархічний підхід до побудови сукупності моделей управління соціально–економічним розвитком підприємства;

врахування динаміки процесів, що досліджуються та систем, а також обмежень, які накладаються на ресурси та параметри системи управління;

безперервність планування, тобто можливість багаторазового перерахунку завдань у часі;

можливість і доцільність формалізації завдання управління за допомогою економіко–математичних методів.

Для цього під час розробки критеріїв необхідно враховувати наступні принципи: оцінка основної мети та завдання управління; врахування змін параметрів системи, яка досліджується, за порівняно незначних змін операцій, що досліджуються; виділення єдиного критерію зі сукупності критеріїв дослідження комплексу завдань; забезпечення простоти опису критерію під час врахування результатів усіх основних існуючих операцій завдання; врахування динамічності процесу, який моделюється або системи, прийняття допущень під час опису поведінки системи або процесу в статичному стані.

Завдання управління соціально–економічною системою підприємства та розвитком його соціально–економічної діяльності характеризується наявністю нелінійних зв'язків, локальними екстремумами та елементів випадковості, необхідністю розгляду завдань управління у динаміці з пониженням достовірності інформації під час збільшення періоду попередження.

До основних напрямів подолання труднощів у процесі прийняття рішень на основі моделювання процесу управління можна віднести такі:

використання евристичних методів і комбінування економіко–математичних методів під час вирішення окремих під завдань управління, а також використання різних видів аналізу;

узгодження моделей, які застосовуються та методів із достовірністю інформації, що використовується та формою зв'язку перемінних і параметрів;

застосування наближених методів у поєднанні з методами регулярного та випадкового пошуку;

розробку алгоритмів пошуку екстремуму, виходячи зі специфіки завдань управління, що вирішуються;

спрощення розмірності завдання шляхом його розчленування на окреме під завдання, а також побудова ієрархічної структури системи моделей управління підприємством і його розвитком.

Оптимізація системи управління пов'язана з можливістю її формалізації, що являє складний і багатогранний процес.

Це зумовлено тим, що управління підприємства пов'язане з поняттями система, структура, середовище, мета, програма та ін., загальний підхід до формалізації яких не існує. З іншого боку, систему управління необхідно розглядати як сукупність двох підсистем: тієї, що управляється та управляє.

Очевидно, що та, яка управляє підсистема здійснює функції управління, які реалізуються за допомогою управлінських рішень за каналами зв'язку, а та якою управляють підсистема є об'єктом управління, який реалізовує управлінські рішення, досягаючи бажаних результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В основі процесу управління стратегічним розвитком підприємства лежить комплекс управлінських рішень, які є результатом творчого процесу щодо пошуку напрямів і способів розв'язання виробничо–господарської ситуації, містять в собі економічну, правову, організаційну, соціальну та психологічну складові та приводять до відповідних наслідків. Економічна складова передбачає розробку управлінських рішень відповідно до загальної мети діяльності з урахуванням оптимального використання стратегічних ресурсів. Кожне рішення має відповідати нормам і правилам правового поля діяльності підприємства, що відображає його правовий аспект. Управлінські рішення завжди стосується визначення питань організації певної діяльності та взаємодії окремих груп суб'єктів.

Ми погоджуємося з думкою науковців, які стверджують, що повністю уникнути ризику в підприємництві неможливо. Більше того, є пряма залежність між рівнем ризику та рівнем доходу. Тому, прагнучи максимізувати дохід, суб'єкт підприємництва так чи інакше змушений підвищувати ризик для того, щоб навчитися забезпечувати оптимальний баланс між рівнем ризику та рівнем доходу в практичних господарських ситуаціях.

Для виявлення оптимальної стратегії з урахуванням можливого ризику найкраще підходить теорія ігор – математична теорія конфліктних ситуацій. Завдання теорії ігор – виявити ту стратегію, яка забезпечить максимальний виграш за припустимого рівня ризику. Особливість теорії ігор полягає у формалізації конфлікту шляхом кількісного оцінювання наслідків різних варіантів поведінки кожного з його учасників з урахуванням можливих дій опонентів. Далі використовують стандартні математичні процедури аналізу цих наслідків з метою обґрунтування оптимальної стратегії поведінки особи,

що приймає рішення.

Підприємство вирощує такі зернові та технічні культури: просо, гречка, пшениця озима, кукурудза, ячмінь яровий, соя, соняшник. Вирощує та виробляє продукцію таких сфер тваринництва: мед, вівчарство, інша продукція бжолярства.

Підприємство не може точно знати обсяг попиту на свою продукцію; ціни, які сформується в майбутньому на ринку на продукцію та на основні ресурси, що використовуються.

Дослідженням проблеми вибору оптимальних стратегій поведінки в умовах ситуацій невизначеності зовнішніх умов діяльності займається теорія статистичних рішень. Оскільки основним джерелом ризику в такому випадку є об'єктивна реальність з невідомими наперед характеристиками, то її прийнято називати природою, а ситуації вибору оптимальних рішень – іграми з природою. Для вибору оптимальних стратегій в даному випадку можна використати чотири альтернативних критерії, за допомогою яких можна вибрати найбільш адекватний варіант. Для оптимізації поведінки в умовах багатьох критеріїв оцінки результатів можна використати задачу прийняття багатоцільового рішення. Дана задача стосується одночасної оптимізації декількох взаємопов'язаних параметрів економічної діяльності особи, яка приймає рішення. Моделювання ймовірних сценаріїв розвитку подій допомагає успішно будувати альтернативи для ухвалення рішення з подальшою його реалізацією на практиці. Бінарне рішення завжди необхідно оцінювати з врахуванням природи. Адже, воно може бути як результатом ретельної аналітичної роботи (в даному випадку усувається невизначеність), так і результатом значної невизначеності або не кваліфікованості керівництва.

На наш погляд, для моделювання ймовірних сценаріїв розвитку подій саме для підприємства доцільно використати теорію статистичних рішень (ігри з природою). Застосуємо відповідні критерії вибору оптимальних стратегій для гри з природою для підприємства. Підприємство повинно прийняти рішення щодо обсягів виробництва продукції на запланований

період згідно даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Результати планування виробництва продукції підприємства, 2025 р.
[розраховано автором]**

Варіанти рішень станів середовища (S)	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
Обсяг випуску продукції (мед фасований), кг	6200	7000	7800	8600
Імовірність	0,2	0,3	0,4	0,1

За результатами маркетингових досліджень та з врахуванням попередньої роботи, для підприємства доцільно розглянути варіанти виробництва обсягом не менше, ніж 6200 кг і не більше ніж 8600 кг. Виробляти більше немає сенсу, оскільки їхня межа в 6200 кг – це величина гарантованого збуту, який підприємство може забезпечити собі за будь-яких обставин. Тому виробництво меншої кількості продукції – це втрата частини прибутку. Виготовлену продукцію більше 8600 кг неможливо буде продати, а це призведе до збитків. Тобто ефективні можливості виробництва для підприємства перебувають в інтервалі від 6200 кг до 8600 кг. Обсяг виробництва будемо змінювати з кроком в 800 кг відповідно до обсягів можливого попиту.

Собівартість виробництва однієї тонни меду становить 90 тис. грн., а на ринку він реалізується за ціною 150 тис. грн. Слід зауважити, що мед має здатність не псуватися, тому якщо протягом планового періоду він не реалізується, то він не псується. Але залишки меду попереднього року мають нетоварний вигляд, тож віддаються на благодійність і підприємство втрачає кошти, вкладені у його виробництво. Змоделюємо виробництво фасованого меду для підприємства.

Для підприємства існує можливість використання 4 варіантів випуску продукції: A1 – виготовляти 6200 кг продукції, A2 – 7000 кг, A3 – 7800 кг, A4 – 8600 кг. Станів природи теж 4 – це обсяги попиту на мед. Для розрахунку елементів платіжної матриці обчислимо фінансовий результат підприємства

від застосування варіантів випуску в умовах кожного зі станів природи
табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок прибутку від застосування стратегій виробництва для
підприємства, 2025 р. [розраховано автором]**

Обсяг попиту	Варіанти випуску	Розрахунок	Прибуток, тис. грн.
Перший стан природи S_1			
Обсяг попиту на ринку в 6200 кг.	варіант A_1	$150 \times 6200 - 90 \times 6200 =$	372
	варіант A_2	$150 \times 6200 - 90 \times 7000 =$	300
	варіант A_3	$150 \times 6200 - 90 \times 7800 =$	228
	варіант A_4	$150 \times 6200 - 90 \times 8600 =$	156
Перший стан природи S_2			
Обсяг попиту на ринку в 7000 кг.	варіант A_1	$150 \times 7000 - 90 \times 6200 =$	492
	варіант A_2	$150 \times 7000 - 90 \times 7000 =$	420
	варіант A_3	$150 \times 7000 - 90 \times 7800 =$	348
	варіант A_4	$150 \times 7000 - 90 \times 8600 =$	276
Перший стан природи S_3			
Обсяг попиту на ринку в 7800 кг.	варіант A_1	$150 \times 7800 - 90 \times 6200 =$	612
	варіант A_2	$150 \times 7800 - 90 \times 7000 =$	540
	варіант A_3	$150 \times 7800 - 90 \times 7800 =$	468
	варіант A_4	$150 \times 7800 - 90 \times 8600 =$	396
Перший стан природи S_4			
Обсяг попиту на ринку в 8600 кг.	варіант A_1	$150 \times 8600 - 90 \times 6200 =$	732
	варіант A_2	$150 \times 8600 - 90 \times 7000 =$	660
	варіант A_3	$150 \times 8600 - 90 \times 7800 =$	588
	варіант A_4	$150 \times 8600 - 90 \times 8600 =$	516

На основі проведених розрахунків побудуємо платіжну матрицю в
табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Платіжна матриця для вибору оптимальної стратегії для підприємства,
тис. грн, 2025 р. [розраховано автором]**

Варіанти рішень (S_j)	S_1	S_2	S_3	S_4
Ймовірність варіанту	0,2	0,3	0,4	0,1
варіант A_1	372	492	612	732
варіант A_2	300	420	540	660
варіант A_3	228	348	468	588
варіант A_4	156	276	396	516

Маючи платіжну матрицю, можемо застосувати теоретично відомі нам

критерії для вибору оптимальної стратегії.

Для вибору оптимального рішення в ситуації ризику користуються правилом Байєса (критерій математичного сподівання), критерієм середнього значення і стандартного відхилення, критеріями Бернуллі, Лапласа, Гурвіца.

Якщо критерії свідчать про необхідність прийняти одне й те ж рішення, то це підтверджує його оптимальність. У випадку вказівки на різні рішення, пріоритет варто віддати тому з них, у якого більше математичне сподівання. У ситуації ризику він є основним.

Правило Байєса (критерій математичного $\sum_{j=1}^n P_j = 1$ сподівання) ґрунтується на припущенні, що відомі імовірності настання можливих станів зовнішнього середовища (P_j). Критерієм вибору служить значення математичного сподівання альтернативи j . Відповідно до правила Байєса, оптимальною вважається альтернатива з більшим значенням математичного сподівання, ніж в інших альтернативах.

Знайдемо оптимальну альтернативу випуску продукції з точки зору максимізації прибутку за допомогою критерію Байєса за умов відомих ймовірностей станів.

Оптимальна альтернатива за критерієм Байєса знаходиться за формулою:

$$F^+ \quad A_i^* = \max_i \{V(A_i, S_i) \times P_j\} \quad (3.1)$$

Ми знаходимо оптимальну альтернативу випуску продукції з точки зору максимізації прибутків (табл. 3.4).

За критерієм Байєса оптимальним буде рішення A_1 .

Критерій Гурвіца – самий універсальний критерій, який дозволяє керувати ступенем «оптимізму – песимізму». Введемо деякий коефіцієнт α , який назвемо коефіцієнтом довіри або коефіцієнтом оптимізму.

Цей коефіцієнт можна інтерпретувати як імовірність, з якою відбудеться найкращий результат. Виходячи з цього, найгірший варіант можна очікувати

з ймовірністю $(1 - a)$. Коефіцієнт довіри – «а» показує, наскільки можливо керувати ситуацією, і в тій чи іншій мірі відображає ймовірність сприятливого результату. Якщо ймовірності сприятливої і несприятливої ситуації рівні, то слід прийняти $a = 0,5$.

Таблиця 3.4

Вибір оптимального рішення за критерієм Байєса, 2025 р. [розраховано автором]

Варіанти рішень (оперативні стратегії)	Варіанти рішень станів середовища				$V(A_i, S_j) \times P_j$
	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	
варіант А ₁	372	492	612	732	$372 \times 0,2 + 492 \times 0,3 + 612 \times 0,4 + 732 \times 0,1 = 540$
варіант А ₂	300	420	540	660	$300 \times 0,2 + 420 \times 0,3 + 540 \times 0,4 + 660 \times 0,1 = 468$
варіант А ₃	228	348	468	588	$228 \times 0,2 + 348 \times 0,3 + 468 \times 0,4 + 588 \times 0,1 = 396$
варіант А ₄	156	276	396	516	$156 \times 0,2 + 276 \times 0,3 + 396 \times 0,4 + 516 \times 0,1 = 324$

Для реалізації критерію визначимо найкращі a_i^+ і найгірші a_i^- . Значення кожної альтернативи за формулами:

$$a_i^+ = \max(a_{ij}) \quad (3.2)$$

$$a_i^- = \min(a_{ij}) \quad (3.3)$$

Далі, обчислюємо функції корисності за формулою:

$$F_i = a_i^+ \times a + a_i^- (1 - a) \quad (3.4)$$

Вибираємо та альтернатива, для якої функція корисності максимальна.

У нашому випадку керівництво впевнено у позитивному результаті і оцінює ймовірність максимального успіху в $a = 0,7$. В такому випадку обчислені результати будуть мати вигляд (табл. 3.5).

У відповідності з розрахунками слід вибрати альтернативу А₁.

Таблиця 3.5

Вибір оптимального рішення за альтернативою, для якої функція корисності максимальна і оцінюється ймовірність максимального успіху підприємства в $a=0,7$, 2025 р. [розраховано автором]

Варіанти рішень (оперативні стратегії)	Функція корисності
варіант А1	$F = 372 \times 0,7 + 156 \times (1 - 0,7) = 307,2$
варіант А2	$F = 492 \times 0,7 + 276 \times 0,3 = 427,2$
варіант А3	$F = 612 \times 0,7 + 396 \times 0,3 = 547,2$
варіант А4	$F = 732 \times 0,7 + 516 \times 0,3 = 667,2$

Якщо ж, керівник не дуже впевнений у позитивному результаті і розцінює його ймовірність порядку $a = 0,3$, то функції корисності дорівнюють (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вибір оптимального рішення за альтернативою, для якої функція корисності максимальна і оцінюється ймовірність максимального успіху підприємства в $a=0,3$, 2025 р. [розраховано автором]

Варіанти рішень (оперативні стратегії)	Функція корисності
варіант А1	$F = 372 \times 0,3 + 156 \times (1 - 0,3) = 220,8$
варіант А2	$F = 492 \times 0,3 + 276 \times 0,7 = 340,8$
варіант А3	$F = 612 \times 0,3 + 396 \times 0,7 = 460,8$
варіант А4	$F = 732 \times 0,3 + 516 \times 0,7 = 580,8$

Як бачимо, що в цьому випадку слід прийняти А₁, для якого функція корисності максимальна.

Грунтуючись на вищевикладених підходах і рекомендаціях, загальний процес прийняття управлінського рішення щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства можна представити наступною послідовністю, графічно зображеною на рис. 3.1. Таким чином, процес управління стратегічним розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів.

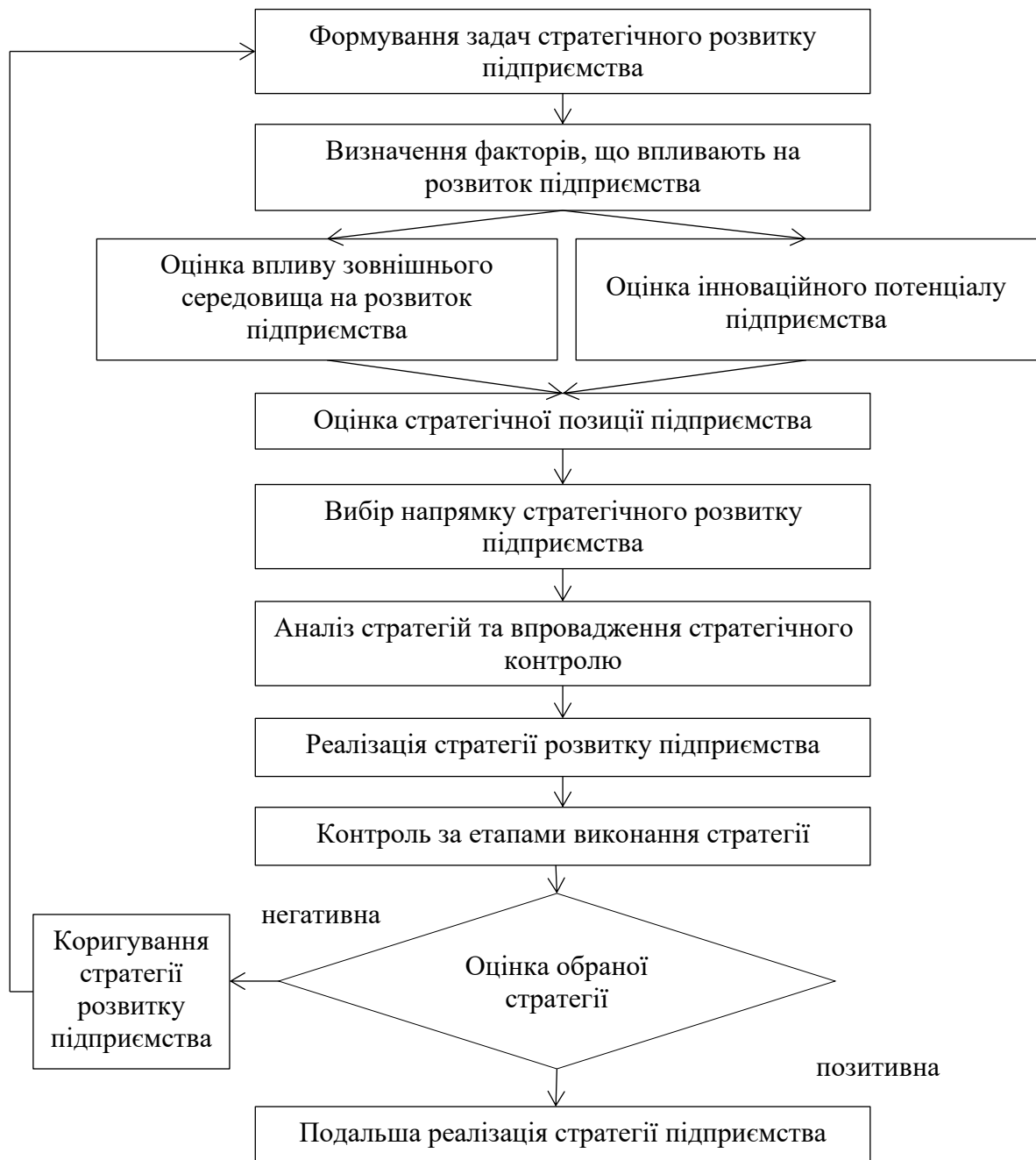


Рис. 3.1. Послідовність та взаємозв'язок етапів прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства [розроблено автором]

З метою побудови адекватної стратегії розвитку необхідно визначити її складові з урахування специфіки впроваджуваного способу розвитку. Для підприємства рекомендовано дотримуватися стратегії концентрованого зростання.

Стратегічний вибір має ґрунтуватися на аналізі можливих альтернатив

дій, що відповідають певним критеріям. Метод аналізу ієрархій Т. Сааті дозволяє зробити такий вибір в умовах багатокритеріальності.

Для представлення результатів оцінок у кількісному виразі Т.Сааті вводить шкалу парних порівнянь (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Шкала парних порівнянь Т.Сааті [складено автором]

Відносна важливість (бали)	Визначення	Пояснення
1	однакова важливість	обидва елементи вносять однаковий вклад
3	один елемент трохи важливіший за другий	досвід дозволяє поставити один елемент трохи вище за другий
5	суттєва перевага	досвід дозволяє встановити безумовну перевагу одного над другим
7	значна перевага	один елемент настільки важливіший за другий, що є практично значимим
9	абсолютна перевага одного над другим	очевидність переваги підтверджується більшістю
2,4,6,8	проміжні оцінки між сусідніми твердженнями	компромісне рішення
Обернені величини чисел, наведених вище	якщо при порівнянні одного елемента з другим, отримане одне з вищевказаних чисел (1–9), то при порівнянні другого з першим, матимемо обернену величину	

В нашому дослідженні скористаємося матрицею вибору напрямку стратегічного розвитку підприємств, яка дозволяє визначити напрям економічної діяльності підприємства залежно від ступеня впливу зовнішнього середовища, та інноваційного потенціалу підприємства.

Оскільки більшість рекомендацій спеціалістів пов'язана з вибором пріоритетної стратегії, застосуємо розглянутий нами метод для розв'язання цієї задачі.

Підприємство підприємства має 4 стратегії: A_1 – виготовляти 8600 кг продукції, A_2 – 7800 кг, A_3 – 7000 кг, A_4 – 6200 кг.

Альтернативні стратегії для досліджуваного підприємства визначені як: Стратегія A_1 , Стратегія A_2 , Стратегія A_3 , Стратегія A_4 . Привабливість кожної стратегії оцінюється відносно до чотирьох параметрів: зростання попиту на товари підприємства; рентабельності виробництва; гнучкості виробничого потенціалу підприємства; ризику.

Побудуємо ієрархічну структуру системи прийняття рішення про пріоритетність для підприємства тієї чи іншої стратегії (рис. 3.2).

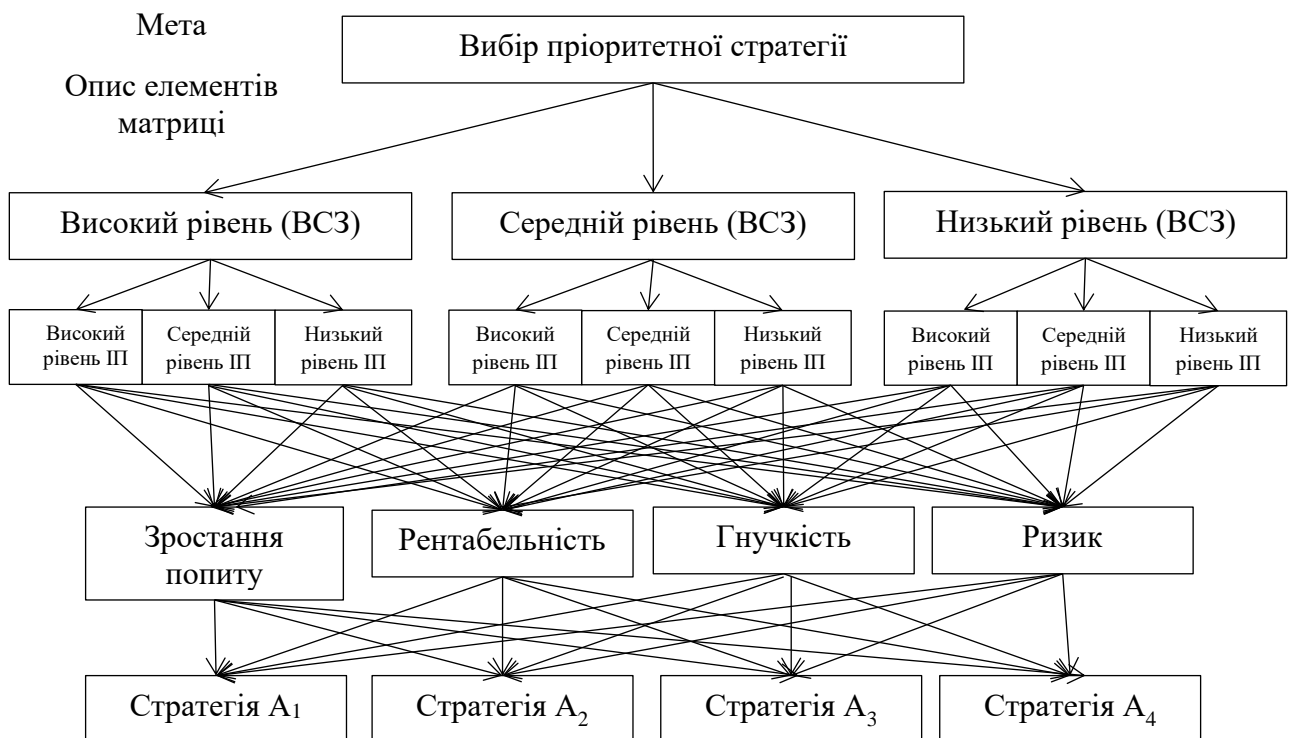


Рис. 3.2. Ієрархічна структура задачі про пріоритетність для підприємства тієї чи іншої стратегії [розроблено автором]

Другим етапом МАІ є побудова матриць парних порівнянь для кожного з нижніх рівнів (додаток В).

Стратегія A_1 характеризується потенційним зростанням попиту на товари підприємства, але це дуже ризикований варіант при невисокій рентабельності.

Стратегія A_2 характеризується трохи нижчим зростанням попиту, невисокою рентабельністю та гнучкістю, хоча більш рентабельна, ніж

Стратегія A_3 і не така ризикована.

Стратегія A_3 характеризується значно нижчим рівнем попиту, суттєво нижчою рентабельністю та невисокою гнучкістю, хоча є ризикованішою за Стратегію A_4 .

Стратегія A_4 – досить рентабельна зона за найнижчих попиту та гнучкості, але є найменш ризикованою зоною.

Для оцінки пріоритетів тієї чи іншої стратегії та оцінки елементів кожного рівня ієрархії, скористаємося шкалою парних порівнянь Т. Сааті (табл. 3.7), побудувавши відповідні матриці парних порівнянь умовних показників, які дозволять розрахувати глобальну вагомість ієрархічної піраміди.

На перетині рядків та стовпчиків матриць наведені експертні оцінки в балах переваги одного елемента над іншим з точки зору впливу кожного елемента рівня на елемент попереднього рівня ієрархії. Спочатку складаємо матриці важливості елементів привабливості стратегії на підставі експертних оцінок згідно з матрицею вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства. Визначивши важливість елементів привабливості, складаємо згідно з правилом матриці пріоритетності стратегій шляхом порівняння альтернативних стратегій: Стратегія A_1 , Стратегія A_2 , Стратегія A_3 , Стратегія A_4 (елементів нижчого рівня) між собою щодо зростання попиту на товари підприємства, рентабельності підприємства, гнучкості виробничого потенціалу підприємства, ризику (інтенсивності конкуренції, сезонних коливань, виникнення загроз), тобто відносно дії на направляючий елемент. Бальні оцінки пріоритетності стратегій відносно до кожного з параметрів привабливості підприємства наведено у табл. 3.8.

Для отримання, на основі наведених матриць, глобальних оцінок пріоритетності тієї чи іншої стратегії, використовується алгоритм, схема якого має такий вигляд:

1. Підраховуємо суму початкової матриці по стовпчиках і одержуємо вектор (матриця 1): $(X) = 3,15; 4,4; 3,9; 7$.

Таблиця 3.8

Бальні оцінки пріоритетності стратегій відносно до кожного з параметрів привабливості підприємства, 2025 р. [розраховано автором]

Параметр	Потенційне зростання попиту на товари підприємства				№ матриці
	Стратегія А ₁	Стратегія А ₂	Стратегія А ₃	Стратегія А ₄	
Стратегія А ₁	1	4	6	7	10
Стратегія А ₂	0,2	1	2	3	
Стратегія А ₃	0,15	0,4	1	1	
Стратегія А ₄	0,1	0,25	1	1	
Параметр	Потенційна рентабельність виробництва				№ матриці
	Стратегія А ₁	Стратегія А ₂	Стратегія А ₃	Стратегія А ₄	
Стратегія А ₁	1	3	5	0,3	11
Стратегія А ₂	0,3	1	2	0,15	
Стратегія А ₃	0,25	0,55	1	0,1	
Стратегія А ₄	3	6	9	1	
Стратегія А ₁	1	3	4	7	12
Стратегія А ₂	0,3	1	1	1	
Стратегія А ₃	0,2	1	1	2	
Стратегія А ₄	0,4	1	0,45	1	
Параметр	Потенційна гнучкість виробництва				№ матриці
	Стратегія А ₁	Стратегія А ₂	Стратегія А ₃	Стратегія А ₄	
Стратегія А ₁	1	3	6	8	13
Стратегія А ₂	0,3	1	3	5	
Стратегія А ₃	0,15	0,3	1	2	
Стратегія А ₄	0,1	2	0,5	1	

2. Ділимо початкову матрицю (а) на вектор (Х) і одержуємо нормалізовану матрицю (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Нормалізована матриця [розраховано автором]

Параметр	зростання	рентабельність	гнучкість	ризик
зростання	0,317	0,227	0,512	0,285
рентабельність	0,253	0,227	0,102	0,285
гнучкість	0,317	0,454	0,256	0,571
ризик	0,111	0,09	0,128	0,142

3. Розраховуємо суму елементів нормалізованої матриці по рядках, отримуємо вектор (Y) = 1,341; 0,867; 1,598; 0,471.

4. Приводимо вектор Y до стандартизованого вигляду шляхом ділення кожного елемента на суму елементів вектора (Y) = 7,277;

$(Y) = 0,313; 0,202; 0,373; 0,110.$

Результати розрахунків узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати розрахунків узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій підприємства, 2025 р. [розраховано автором]

Стратегії	Перед нормалізованою матрицею матриця			
	зростання	рентабельність	гнучкість	ризик
Стратегія А ₁	6,292	1,68	6,7	2,285
Стратегія А ₂	2,169	0,6	1,376	1,217
Стратегія А ₃	0,935	0,346	1,915	0,456
Стратегія А ₄	0,885	3,624	1,267	0,397
Σ	10,281	6,25	11,258	4,355

5. Розраховуємо узагальнюючі оцінки пріоритетів як суму добутків по рядках оцінок кожної стратегії щодо кожного критерію, отриманого з матриць 10–13, на вагу кожного критерію, отриманого з матриці 5. Результати розрахунків узагальнюючих оцінок пріоритетів зводимо в (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Результати розрахунків узагальнюючих оцінок пріоритетності стратегій підприємства, 2025 р. [розраховано автором]

Стратегії	Характеристика критеріїв привабливості стратегій та оцінки пріоритетів кожного критерію				Узагальнюючі показники пріоритетності стратегії
	зростання	Рентабельність	гнучкість	ризик	
	0,313	0,202	0,373	0,110	
Стратегія А ₁	0,612	0,269	0,595	0,525	0,526
Стратегія А ₂	0,211	0,096	0,122	0,279	0,374
Стратегія А ₃	0,091	0,055	0,170	0,105	0,075
Стратегія А ₄	0,086	0,580	0,113	0,091	0,069

Як бачимо з таблиці найпривабливішою, з точки зору чотирьох критеріїв є Стратегія А₁, що отримала найвищу оцінку 0,526.

Все це переконує, що МАІ — математично обґрунтований підхід для отримання шкали відношень при вирішенні складних проблем.

Методи обґрунтування рішення, як правило, використовуються комплексно. Це визначається наявністю формальних і неформальних факторів, що створюють ситуацію. Ці фактори необхідно враховувати при остаточному виборі рішення. В нашому випадку правило Байеса, Критерій Гурвіца та метод МАІ дали однакові результати.

Запропонований тип класифікації методів обґрунтування, прийняття та реалізації рішень охоплює всі області діяльності осіб, що приймають рішення, і персоналу управління. Це дозволяє вибирати їх при вирішенні різних завдань і проводити їх подальше дослідження (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Рекомендації щодо запровадження сучасних технологій прийняття управлінських рішень підприємством, 2025 р. [розроблено автором]

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Запровадження комплексної діагностики підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Проведення ретельної діагностики фінансового стану, яку пропонується здійснювати у два етапи – експрес-діагностика і функціональна діагностика. Запропонована декомпозиція цілей діагностики і схеми її проведення для кожного з вказаних етапів надає змогу сформулювати завдання і загальні принципи діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, визначити показники його фінансового стану і, зокрема, фінансову стійкість підприємства. Методика експрес-діагностики загального стану підприємства, заснована на використанні експертних оцінок.	Визначення закономірностей та тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня. Комплексне обґрунтування всіх бізнес-проектів і стратегій підприємства. Контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності підприємства та за ефективністю використання ресурсів. Пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства. Прийняття управлінських рішень з реалізації виявлених резервів.
Рекомендації щодо вибору оптимального управлінського рішення щодо випуску продукції з точки зору	Вибір оптимального рішення за альтернативою, для якої функція корисності максимальна	Визначення оптимального обсягу випуску продукції за умови заданої ймовірності отримання прибутку. Оптимальна стратегія А1, оскільки прибуток буде більше ніж найближча за рівнем корисності стратегія.

Продовж. табл. 3.12

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
максимізації прибутку		
Рекомендації з прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства	Визначення послідовності та взаємозв'язків етапів прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства	Для підприємства, рекомендовано дотримуватися стратегії концентрованого зростання

Запропонований тип класифікації методів обґрунтування, прийняття та реалізації рішень охоплює всі області діяльності осіб, що приймають рішення, і персоналу управління. Це дозволяє вибирати їх при вирішенні різних завдань і проводити їх подальше дослідження.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційної роботу за темою «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві» доцільно зробити такі висновки:

1. Дослідження проблеми прийняття рішень має фундаментальний характер, оскільки визначається роллю, яку відіграють рішення у будь-якій сфері людської діяльності. Також вона відноситься до числа міждисциплінарних, оскільки вибір способу дії – це результат комплексного погодження різних аспектів: економічного, соціального, інформаційного, політичного, психологічного, організаційного, технологічного, логічного. Сучасне бачення сутності управлінських рішень нерозривно пов'язане із виникненням, розвитком і становленням теорії прийняття рішень, яка сформувалася на підставі наукового менеджменту. Враховуючи багатогранне сутнісне наповнення категорії «рішення», у численних визначеннях терміну «управлінське рішення» науковці включають організаційні, психологічні, соціальні, економічні, юридичні аспекти, положення теорії прийняття рішень тощо.

2. Дослідження механізмів управління сучасного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища проводилося нами на матеріалах підприємства, що є Приватною агрофірмою. По взаємодії структурних підрозділів підприємства має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку через здійснення виробничої, комерційної, посередницької, іншої діяльності за порядком та умовами, визначених чинним законодавством і статутом. Підприємство перебуває на етапі зрілості. Отже, відбувається максимізація прибутку, встановлюється адаптивна система менеджменту, планування і контролю витрат. Підприємство повністю забезпечено трудовими ресурсами, основними і оборотними засобами для ведення господарської діяльності. В цілому в умовах військового часу, підприємство є прибутковим і має

достатньо виважену виробничо–збутову стратегію.

3. Проаналізовано актуальну систему прийняття управлінських рішень на підприємстві. Узагальнені суб'єктивні та об'єктивні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства. Групу суб'єктивних факторів, що мають першочергове значення, представляють характеристики особи, що приймає і реалізує управлінське рішення, а саме: професіоналізм і компетентність, досвід, інтуїція, харизма керівника, морально–етичні якості (особисті погляди керівника на проблему) тощо. Визначені зміст основних фаз прийняття та реалізації рішень підприємства. Представлена схема прийняття управлінського рішення та типові управлінські рішення, що приймаються на підприємстві. Сформований алгоритм процесу прийняття управлінського рішення підприємства.

4. Представлені напрямки удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві з урахуванням можливого ризику на основі теорії ігор. За результатами маркетингових досліджень для підприємства доцільно розглянути варіанти виробництва фасованого меду обсягом не менше, ніж 6200 кг і не більше ніж 8600 кг. Собівартість виробництва однієї тонни меду становить 90 тис. грн., а на ринку він реалізується за ціною 150 тис. грн. Слід зауважити, що мед має здатність не псуватися, тому якщо протягом планового періоду він не реалізується, то він не псується. Але залишки меду попереднього року мають нетоварний вигляд, тож віддаються на благодійність і підприємство втрачає кошти, вкладені у його виробництво. Тому нами змодельовано виробництво фасованого меду для підприємства з урахуванням послідовності та взаємозв'язку етапів прийняття управлінських рішень щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства. Запропонований тип класифікації методів обґрунтування, прийняття та реалізації рішень охоплює всі області діяльності осіб, що приймають рішення, і персоналу управління. Це дозволяє вибирати їх при вирішенні різних завдань і проводити їх подальше дослідження.