Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня «Магістр»

на тему: **«НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Виконав: студент групи Мо-62
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
Олеськів Любомир Ігорович
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Михалюк Н.І.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В.Храпливого
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри_____
(підпис)
к.е.н., доцент Войнича Л.Й.
(звання, ступінь, прізвище та ініціали)
«____»_____2023_року

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу студента

___Олеськів Любомир Ігорович__
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: ««НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Керівник роботи: _Михалюк Н. І _____к.е.н., доцент_
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від " 27 " 10 .2023р. № 572/к.с.
2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи __15.02.24р.___
3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи:
Планові та звітні дані Львівської області, а також чинні на підприємствах виробничі інструкції, положення, нормативи, та зібранні дані в процесі проведення опитування респондентів._____
_____
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.
РОЗДІЛ 1
НАУКОВО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ
1.1 Зміст та значення ефективності та якості управлінських рішень
1.2 Порядок прийняття управлінських рішень на підприємстві
1.3 Методика наукового дослідження ефективності і якості управлінських рішень
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
2.1. Загальна економічна хактеристика Львівської області
2.2. Виробництво сільськогосподарської продукції в Львівській області сільськогосподарськими підприємствами
*2.3 .*Якість прийняття управлінських рішень у підприємстві
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ
3.1. Щляхи покращення якості прийняття управлінських рішень в підприємстві
3.2 Основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень
3.3. Напрямки удосконалення контролю якості та ефективності управлінських рішень
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, діаграми, схеми.

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану.	6.03.23	виконано
2	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23	виконано
3	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи.	24.12.23	виконано
4	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи.	06.02.24	виконано
5	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі.	16.02.24	виконано

Студент_____Олеськів Л. І._____
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент _____Михалюк Н. І. _
(наук. ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК: 303.823-057.17

Кваліфікаційна робота: 88 с. текстової частини, 20 табл., 17 рис., 72 літературних джерела. Напрямки підвищення ефективності і якості управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах Львівської області

Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Текстова частина включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

В першому розділі розглянуто теоретичні та методичні основи змісту та значення ефективності і якості управлінських рішень; процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві..

В другому розділі подається організаційно-економічна характеристика досліджуваної області, аналізується стан прийняття управлінських рішень та проводиться аналіз виробництва в сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі проведених досліджень нами описано основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень та визначено чинники впливу на ефективність і якість прийняття управлінських рішень на підприємстві. .

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалів сформовано відповідні висновки та пропозиції.

Ключові слова: управлінське рішення, процесу прийняття рішень, управлінські, напрями удосконалення процесу, характеристику підприємства, сучасні управлінські рішення.

.

АНОТАЦІЯ

Олеськів Любомир Ігорович «Напрямки підвищення ефективності і якості управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах Львівської області»

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи науково-теоретичного змісту та значення ефективності і якості процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. На основі проведених досліджень нами описано основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень та визначено чинники впливу на ефективність і якість прийняття управлінських рішень на підприємстві.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: управлінське рішення, процесу прийняття рішень, управлінські, напрями удосконалення процесу, характеристику підприємства, сучасні управлінські рішення.

ANNOTATION

.

Ihorovych Lyubomyr Oleskiv "Directions of improving the efficiency and quality of management decisions in agricultural enterprises of the Lviv region"

The paper examines the theoretical and methodological foundations of the scientific and theoretical content and the importance of the efficiency and quality of the process of management decision-making at the enterprise.

On the basis of the conducted research, we have described the main areas of improvement of the management decision-making process and determined the factors affecting the efficiency and quality of management decision-making at the enterprise.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: management decision, decision-making process, management, process improvement directions, characteristics of the enterprise, modern management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП. 7

РОЗДІЛ 1 НАУКОВО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ 11

1.1 Зміст та значення ефективності та якості управлінських рішень 11

1.2 Порядок прийняття управлінських рішень на підприємстві 24

1.3 Методика наукового дослідження ефективності і якості управлінських рішень 34

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 36

2.l. Загальна економічна хактеристика Львівської області 36

2.2. Виробництво сільськогосподарської продукції в Львівській області сільськогосподарськими підприємствами 39

2.3 Якість прийняття управлінських рішень у підприємстві 43

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ 46

3.1. Щляхи покращення якості прийняття управлінських рішень в підприємстві 46

3.2 Основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень 54

3.3. Напрямки удосконалення контролю якості та ефективності управлінських рішень 64

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. 76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. 80

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Ухвалення рішень щодо їх прийняття є невід'ємною частиною кожної управлінської функції керівника або менеджера. Необхідність прийняття рішень пронизує все, що робить менеджер, формуючи цілі та процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень є надзвичайно важливим для кожного, хто хоче розвиватися в сфері управління. Удосконалення знань та вивчення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві робить досягнення цієї теми актуальним та необхідним, щоб стати повноцінним менеджером.

Робота в управлінні – це особливий вид діяльності, що не призводить до створення конкретних суспільних благ, але опосередковано впливає на створення проміжного та кінцевого продукту підприємства. Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві передбачає формулювання цілей розвитку, визначення термінів виконання окремих заходів, видів необхідних робіт, підрядників на ці роботи, кількості матеріальних ресурсів, праці та фінансування. Тому сьогодні в економічній та управлінській діяльності українських підприємств одним із основних завдань є виявлення проблемних ситуацій та пошук оптимальних шляхів їх вирішення.

Важливість цієї теми у тому, що прийняття рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Відповідальність за прийняття організаційних рішень є важким моральним тягарем, доля самого підприємства може залежати від індивідуального рішення всередині підприємства, тому керівник не може приймати необдумані рішення в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що швидко змінюється в підприємстві.

Значимість управлінських рішень і сама функція їх прийняття в процесі управління визначається тим, що, по-перше, їх прийняття чітко сприймається як умова реалізації всіх інших функцій; по-друге, це прямий продукт дій менеджерів усіх рівнів управління; по-третє, це один із важливих засобів формування соціальних інтересів; по-четверте, воно є однією з форм реалізації

соціальних інтересів працівників та підприємств.

Питання прийняття рішень має фундаментальний характер, який визначається тією роллю, яку вони відіграють у кожній сфері людської діяльності. Ефективність будь-якого управлінського рішення багато в чому залежить від ефективності та функції управлінського рішення як на етапі його підготовки, так і на етапі реалізації.

Проблему ефективності процесу прийняття управлінських рішень розглядають безліч різних вчених-економістів. У своїх роботах деякі автори розмірковують про стилі прийняття рішень у менеджменті та взаємозв'язку ефективності цих рішень.

Ефективність підприємств залежить від якості управлінських рішень. Ухвалюючи рішення, ви повинні покладатися на якомога більше інформації. Однак завжди існують непрямі впливи та невизначеність, тому управлінські рішення не завжди ідеальні, і як тільки рішення реалізовано, його необхідно контролювати.

В. М. Приймак, І. Б. Гевко, О. А. Кондрашов, М. П. Бутка, І. В. Сименко та інші вивчали теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень, проблеми підготовки та прийняття останніх. Необхідність вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень пред'являє принципово нові вимоги до управлінської діяльності. Необхідні значні перетворення у галузі управління, слід розробити та впровадити нові моделі та методи управлінської діяльності.

Особливості прийняття управлінських рішень загалом і їх розробка зокрема розглядалися в роботах багатьох учених. Особливе місце слід приділити науковим роботам: І. Ансоффа, В. Василенка, Ю. Маляревський, О. Ніпіаліді, І. Сименко та інші. Аналіз наукової літератури показав, що питання підвищення ефективності та якості управлінських рішень загалом залишається недостатньо дослідженим і потребує більш детального дослідження.

Предметом дослідження є аналіз наукової інформації та практичних даних щодо розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на

підприємствах. Теоретичною основою дослідження стало творче переосмислення основних здобутків вітчизняної та зарубіжної науки в рамках теорій управлінської діяльності та прийняття рішень.

Об'єкт дослідження. Об’єктом дослідження є сільськогосподарські підприємства Львівської області.

Мета роботи та завдання. Метою даної роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень та їх реалізації, напрям удосконалення процесу їх поетапної розробки, прийняття та реалізації.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: визначити сутність та принципи прийняття управлінських рішень; розглядаються основні види управлінських рішень та фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень; охарактеризувати основні етапи ухвалення раціональних рішень; розглянути теоретичні та методологічні засади вивчення та ухвалення управлінських рішень на підприємствах; вивчити моделі та методи прийняття управлінських рішень та їх використання в управлінні бізнесом; продовжувати досліджувати процес та порядок прийняття рішень на підприємстві; виявити критерії ефективності прийняття управлінських рішень, визначити напрями підвищення ефективності управлінських рішень для підприємства.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Кваліфікаційна робота заснована на безлічі передових наукових та спеціальних методів дослідження. Під час написання роботи використовувалися економічні, статистичні методи відстеження, метод нівелювання, методи стратегічного управління, системний підхід та аналіз.

Новизна дослідження. Доведено, що підвищення ефективності управління переноситься на вироблення та прийняття управлінських рішень за рахунок модернізації форм та методів управлінської діяльності, оновлення внутрішніх існуючих систем комунікацій, удосконалення теоретичної підготовки кадрів та фахівців, формування готовності до самопізнання та саморозвитку, безпека свідомості та підвищення професійної компетентності. Проаналізовано ефективність ухвалення управлінських рішень на підприємствах.

Обговорюється проблема підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень, аналізується сутність, структура та механізми прийняття управлінських рішень, система зв'язків, що забезпечує значущість та послідовність прийнятих управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження склали науковці, наукові публікації з конкретних тем, наукові матеріали з теми дослідження, публікації у пресі, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні плакати.

РОЗДІЛ 1
НАУКОВО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Зміст та значення ефективності та якості управлінських рішень

У процесі вдосконалення організаційної виробництва приймаються управлінські рішення щодо організаційної структури, виробничого процесу, поділу праці та забезпечення необхідними засобами тощо.

У поточному процесі ефективної діяльності необхідно визначити цілі, які можуть бути досягнуті будь-якими діями, які відповідають меті, послідовності та способу досягнення навколишніх завдань.

Необхідний розумовий контроль, який передає прийняття управлінських рішень на вибір керівництва, аналіз зібраної інформації та створення коригуючих дій. Наскільки виправданим буде це рішення, залежатиме від успіху чи кризи виробництва в підприємстві. Велике значення має розумова сторона приймання рішення та швидкість його ухвалення, негайна реакція на зміну ситуації.

Рішення можна вважати ефективним, якщо суб'єкта буде визнано компетентним і високопрофесійним, тобто, особою, яка має право приймати такі рішення.

Актуальність рішення обумовлена його актуальністю. Тому, якщо проблем, що потребують вирішення, то слід забезпечити їх оцінку на рівні актуальності та прийняття рішень щодо їх вирішення у порядку їх важливості. При цьому особливого значення набуває адекватність інформації, щоб будь-які зміни на цьому етапі перед підготовкою управлінського рішення переносилися потім на саме рішення.

Рішення ефективніше, тому що воно вирішує проблему на перспективу чи тривалий термін. На практиці рішення часто вирішуються частково в залежності від ситуації, що склалася, але не вирішуються до кінця. Повторні рішення від однієї і тієї ж причини вимагатимуть великих витрат сил, енергії,

часу.

Ефективні та чіткі управлінські рішення є результатом творчого та безпосереднього аналізу проблемної ситуації, вибору дій, методів та особливостей, які найбільше відповідають меті системи управління.

Прийняття рішень - це, по суті, вибір серед багатьох можливих рішень певної проблеми. Керівник зобов'язаний підкреслити, що в практичних, реальних діях рідко вдається вибрати лише один варіант, який має явну і істотну перевагу над іншими. При прийнятті рішення, що залишилося, слід передати можливість часткового успіху та наслідки прийнятого рішення, а також рекомендується заздалегідь спланувати додаткові (резервні) варіанти [8]

Рішення може бути ефективним, тому що воно повністю науково обґрунтоване, якщо протягом певного часу підготовки всі результати передаються, аналізуються та прогнозуються, і процес не переривається.

Суб’єктивістські рішення приймаються на основі жорсткого підходу та суб’єктивістського позиціонування щодо них. [5]

Приймаючи ефективне і чітке управлінське рішення, необхідно враховувати не тільки економічну сторону діяльності, а всі соціальні, ідеологічні, моральні та інші питання.

Прийняття ефективного та чіткого рішення є основою менеджменту, тому що швидко прийняте наукове рішення стимулює творчість, а слабке чи прийняте невчасно – знижує ефективність дії.

Необхідність прийняття ефективних і чітких рішень визначається як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. Перед прийняттям управлінського рішення необхідно усунути проблему і змінити її значущість. Основними причинами проблем є поточні [21]: порушення процесу досягнення поставленої мети з помилкової або ініційованої причини; помилкові критерії оцінки діяльності підприємства, недосконалі принципи діяльності; підрозділу або окремого працівника; непередбачувані обставини.

Основними чинниками, що впливають на ясність управлінських рішень, є: методи моделювання, впровадження наукових підходів і принципів у

систему управління, автоматизація процедур, мотивація прийняття чітких рішень тощо. В основному три елементи присутні на різних рівнях при прийнятті будь-яких рішення: інтуїція, судження та раціональність.

До прийняття ефективних і чітких управлінських рішень, як показано на рисунку 1.1 ставляться відповідні вимоги.

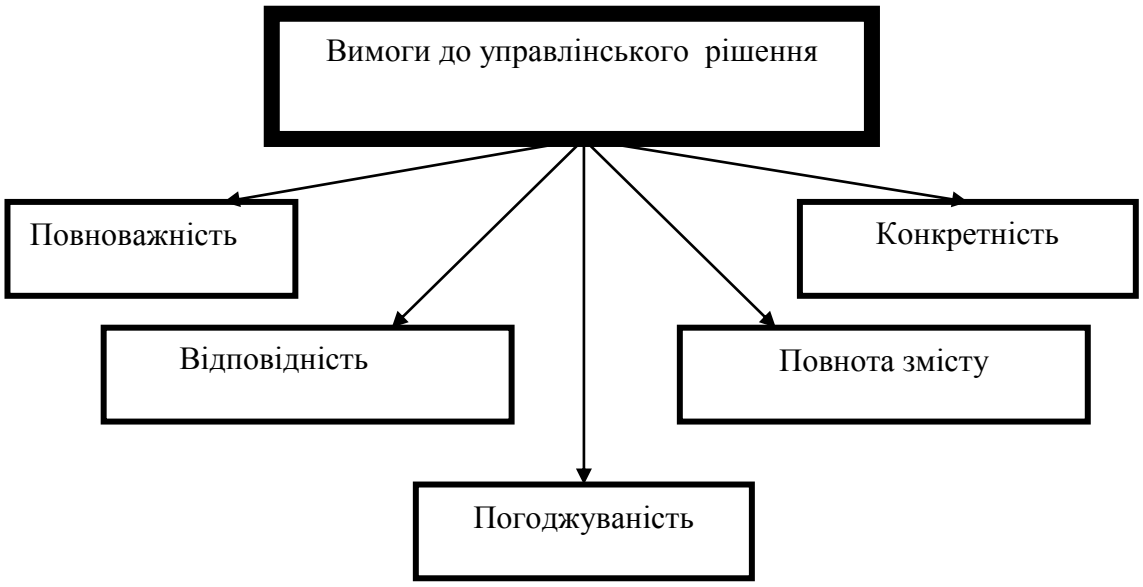

Рис. 1.1. Сучасні вимоги що ставляться до ефективного управлінського рішення

Всебічна обґрунтованість рішень означає необхідність приймати рішення на основі максимально надійної інформації. Але, цього недостатньо. Необхідно провести аналіз ресурсозабезпеченості, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив розвитку підприємств. Повна раціоналізація рішення базується на пошуку нових форм і способів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації.

Розробка та прийняття управлінських рішень поширюється на досить великі сфери, широко використовують в менеджменті, управлінні, адмініструванні. Вагомий зміст цих категорій показаний в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 **Напрямки розробки в підприємствах управлінських рішень**

Поняття	У вузькому сенсі	У широкому сенсі
Адміністрування	Розробка і постановка цілей, визначення політики підприємстві.	Адміністративно-державне управління; соціально-політичний менеджмент
Менеджмент	Управління виробництвом Досягнення поставлених цілей.	Соціально-економічна технологія, яка дає можливість підприємству досягати поставлених цілей, впливу і мистецтва управління людьми.
Управління	Технологічна організація об'єкта управління	Вся система рівнів, відносин і явищ управління в підприємстві і суспільстві.

Розрізняють три основних види завдань щодо управління прийняттям управлінських рішень: концептуальні (стратегічні завдання, пов’язані з довгостроковими планами та прогнозами); завдання пов'язані з техніко-технологічними аспектами виробництва (розробка та впровадження нових технологій, обладнання приладів тощо); що випливає з людського фактору (кадровий потенціал, соціально-психологічний клімат у колективі тощо).

Необхідно прийняти рішення що охоплює весь управлінський об’єк за усіма напрямками його діяльності та безпосереднім розвитком. Основна форма прийнятого управлінського рішення повинна містити: мету функціонування та розвитку системи; функції та ресурси, що використовуються для досягнення цієї мети; порядок взаємодії між підрозділами та виконавцями; організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації питань щодо прийняття рішення «див.рис. 1.2».

Прийняття та реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму та ряду специфічних соціально-психологічних особливостей менеджера. Процес прийняття рішень і вибору варіантів завжди творчий і базується на певній особливості.

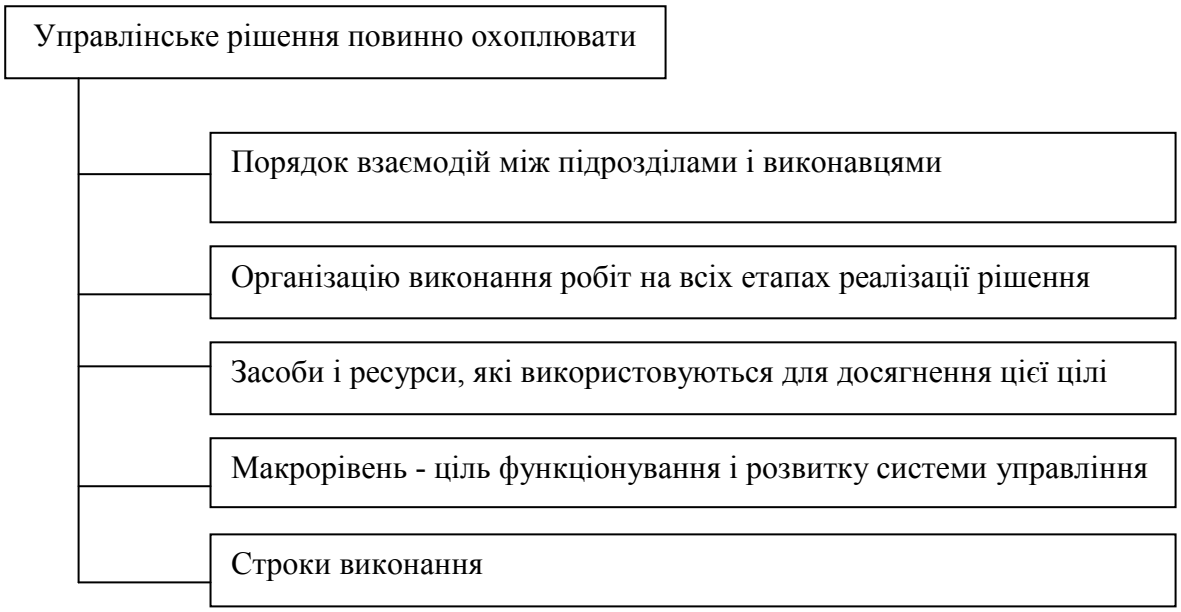

Рис. 1.2 Якісне і ефективне управлінське рішення повинно охоплювати весь спектр управління щодо його реалізації

Інтуїтивне рішення ґрунтується на власному досвіді та відчутті правильності свого вибору, воно орієнтується виключно на інтуїції та може стати заручником випадковості. У рішенні, що ґрунтується на роздумах, в основі лежать знаннях та теоретичний світовий досвід минулого, тобто вибір найкращого варіанту, який принесе найбільший успіх.

При прийнятті ефективних та якісних управлінських рішень різною мірою враховуються три моменти: інтуїція, думка, мислення та раціональність.

Залежно від характеру особистості менеджера рішення поділяються на виважені, імпульсивні, ризиковані, інертні та обережні.

Раціональні рішення базуються головним чином на методах економічного аналізу, на обгрунтуванні та оптимізації стратегічних і тактичних питань.

Імпульсивні рішення дуже легко генеруються менеджерами у великих кількостях, але їх неможливо якісно перевірити, пояснити та оцінити. Такі рішення недостатньо обґрунтовані та викликають довіру в управлінській діяльності.

Ризиковані рішення, прийняті менеджерами, є чітко обгрунтованими, їх

автори впевнені у собі і бояться небезпеки.

Розумні рішення характеризуються тим, що керівник ретельно оцінює усі варіанти. Їм також не властива новизна та оригінальність.

Стійкі рішення приймаються менеджерами, які підходять до своїх дій та обовязків виважено та критично. Такі люди вже мають сформульовану ідею, перш ніж ухвалити рішення.

Досвідчені рішення є результатом глибоких пошуків менеджера, але їм бракує оригінальності, вишуканості, новаторства і вони глибоко розумні.

На основі сукупності критеріїв вибирається оптимальний варіант рішення, який є результатом аналізу та оцінки інших раніше розроблених варіантів. Управлінське рішення можна вирішити у вигляді сукупності наступних операцій: розробки варіанта проблемної ситуації; вибір найкращого варіанту; схвалення; виконання. Це допоможе вам вирішити невирішені проблеми і потім досягти поставленої мети.

Функції, реалізовані у вигляді управлінських рішень, поділяються на: обумовлені процесом управлінського впливу (координуючі, регулятивні, аналітичні, цілеспрямовані, організуючі, контрольно-оценочные) і об'єктом управління (ділові, соціальні, правові, політичні, економічні, технічні і технологічні).

Щоб керівник чи менеджер розпочав розробку управлінського рішення, мають бути виконані такі умови: є проблема чи проблемна ситуація; є варіативність (альтернативність) ситуації; є особа (орган управління), яка має право приймати рішення; існує система критеріїв, за якими можна вибрати найкращий варіант; з метою створення умов, необхідні реалізації управлінського рішення - рішення має характер об'єктивного вибору суб'єкта управління впливу щодо цього питання у зв'язку з вирішенням проблеми.

Щоб рішення відображали реальність та виконували свою мету, вони повинні відповідати певним вимогам: регулярність; чесність; складність; вимірність; цілеспрямованість; актуальність; стислість; раціональність; економіка; мобільність; безпека ресурсів; наука; автоматизація процесу

збирання та обробки інформації та процесу прийняття управлінських рішень і т.д.

Розробка ефективних управлінських рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства на ринку, проведення відповідної кадрової політики, формування раціональних організаційних структур, регулювання соціально-психологічних відносин на підприємстві та створення позитивного іміджу підприємства.

Функції управлінських рішень можуть бути виконані лише за високої якості цих рішень та їхньої ефективної реалізації (див. рис. 1.3).

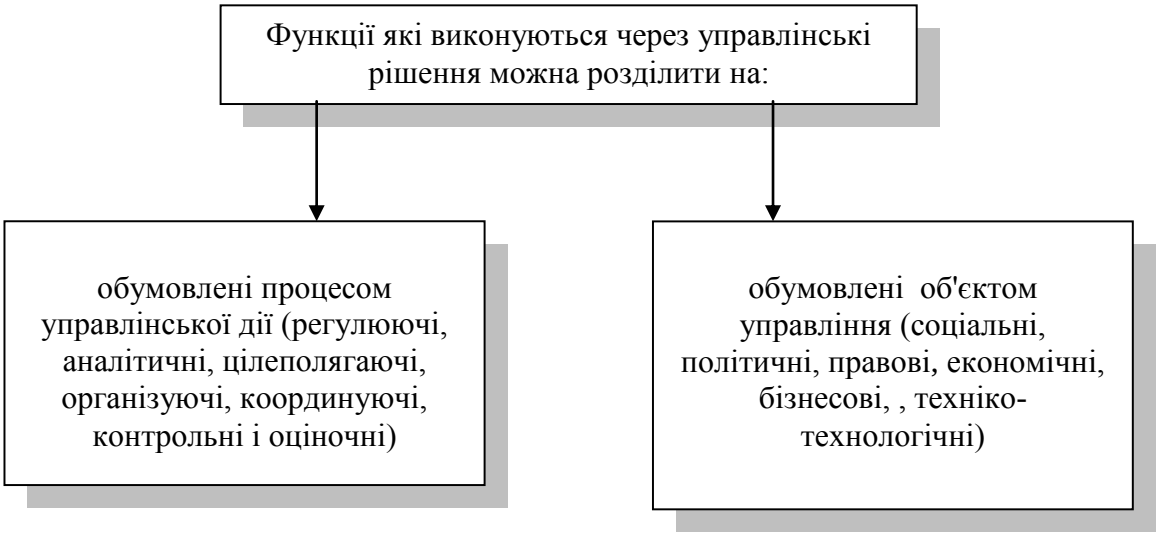

Рис.1.3. Реалізовані функції через якісне та ефективне управлінське рішення

Розробка ефективних управлінських рішень можна охарактеризувати управлінське рішення, як вибір альтернативи на ринку, реалізації правильної кадрової політики, створення раціональних організаційних структур, регулювання соціально-психологічних відносин в підприємстві, створення позитивного іміджу підприємства в межах посадових повноважень і компетенцій, спрямованих на досягнення цілей підприємства

Загалом, більш ефективне та чітке управлінське рішення – це командна програма дій щодо поточної проблеми, створена на основі знання об'єктивних закономірностей функціонування управлінської системи та аналізу інформації

про її стан.

Менеджер вибирає дії безпосередньо не тільки для себе, але і для всієї компанії та її співробітників, і його рішення може вплинути на вибір багатьох людей.

Управлінські рішення відокремлені від інших рішень: цілі, рішення приймається виходячи не зі своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретного підприємства; наслідки, коли приватний вибір позначається на його власному житті і може вплинути на деяких людей.

В управлінні підприємством прийняття рішень – набагато більш складний, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки.

Фактично, коли люди самостійно ухвалюють рішення та потрапляють у бізнес, виникає новий поділ: одні співробітники вирішуватимуть проблеми та пропонуватимуть рішення, професіоналізм людини дає можливість самостійно приймати рішення виходячи зі свого досвіду, а інші співробітники можуть діяти, реалізувати вже прийняті рішення.

Дуже важливою умовою позитивного впливу рішення на роботу підприємства є його узгодженість з раніше прийнятими рішеннями, як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Розглядаючи важливі особливості прийняття управлінських рішень на підприємствах, то його можна охарактеризувати як вибір альтернатив, дій особи, що приймає рішення безпосередньо спрямованими на досягнення цілей підприємства.

Зазвичай, рішення повинні прийматися там, де виникає проблемна ситуація, для цього менеджерів відповідного рівня необхідно наділити повноваженнями і покласти на них відповідальність за стан справ на керованому об'єкті. В управлінні прийняття ефективного і якісного управлінського рішення здійснюється менеджерами різних рівнів і носить формалізований характер, так як рішення стосується не однієї особистості, а підрозділу або підприємства в цілому. Ухвалення рішення - це свідомий вибір

серед очевидних варіантів та альтернатив прямим діям, які дозволять подолати розрив між сьогоднішнім та майбутнім станом підприємства. Цей процес складається з безлічі різних елементів, але неминуче присутні такі елементи, як проблеми, цілі та альтернативи. Цей процес лежить в основі планової діяльності підприємства, оскільки план є сукупністю рішень щодо розподілу ресурсів та їх безпосереднього використання для досягнення мети.

У менеджменті прийняття ефективних і чітких управлінських рішень передбачається участь менеджерів різних рівнів і має формальний характер, оскільки рішення ґрунтується не на одній конкретній ознакі, а на різних частинах підприємства. Як правило, рішення необхідно приймати у разі виникнення проблемної ситуації, у цьому випадку слід закріплювати нові посади за лінійними керівниками та покладати відповідальність за процес контролю на керівництво. При цьому позитивний вплив рішення на роботу підприємства полягає в його відповідності раніше прийнятим рішенням як по горизонталі, так і по вертикалі.

Директивні рішення видаються вищим керівництвом з важливих поточних та майбутніх питань бізнесу та є обов'язковими для нижчих рівнів управління. Керівні рішення призначені для нижчих рівнів управління, оскільки вони мають значну розумову свободу і можуть носити прогнозуючий характер.

Класифікація управлінських рішень необхідна для виявлення основних і детальних підходів до розробки, реалізації та оцінки, цим підвищуючи їх результативність і зменшуючи обсяг контролю. Управлінські рішення класифікуються за ознаками [31] (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2 **Класифікація управлінських рішень**

Ознака класифікації	Складові класифікації
За напрямом впливу	внутрішні і зовнішні
За характером дій	директивні, нормативні, орієнтуючі, методичні, рекомендаційні, дозволяючі
За функціональним призначенням	регулюючі, активізуючи, планові, організаційні, контрольні
За часом дії	стратегічні, оперативні, тактичні
За суб'єктом управління	державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій
За способом прийняття	індивідуальні, групові, організаційні та міжорганізаційні
За широтою охоплення	загальні, приватні, локальні
За строком прийняття	довгострокові (більше 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення
За сферою реалізації	пов'язані з виробництвом, збутом, науковими дослідженнями, кадрами тощо
За характером визначеності	запрограмовані і незапрограмовані
За ступенем повноти інформації	управлінські рішення діляться на прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику.
За змістом	організаційні, соціальні, політичні, економічні, технічні, технологічні та комплексні
За методами підготовки	авростичні і репродуктивні, креативні
За ступенем ефективності	оптимальні і раціональні
З юридичного оформлення	плану, наказу, розпорядження, інструкції
За ступенем унікальності	селективні, адаптаційні та новаторські , рутинні, рішення
За способом фіксації	письмові і усні

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [23, 31]

Стратегічні дії вказують на основні шляхи розвитку виробничого бізнесу, а тактичні дії вказують на конкретні способи управління ними. Таким чином, рішення підприємства про вихід на закордонний ринок є стратегічним, а рішення про додаткові кроки щодо підвищення продуктивності праці – тактичним. Рішення приймаються з урахуванням сучасних умов.

Стратегічні рішення приймаються на рівні управління підприємством, а тактичні і оперативні рішення – на рівні управління підприємством та нижньому виробничих підрозділів рівні.

Стратегічні рішення – в основному ініціативні, приймаються під впливом зовнішніх чинників вищим керівництвом підприємства, тобто воно бере на себе

ініціативу.

Внутрішні оперативні рішення приймаються свідомо для покращення бізнес-операцій та платежів, впровадження нового обладнання та технологій. Зовнішні рішення спрямовані на продовження виробництва до того часу, доки зміняться поточні умови (підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення частки ринку тощо).

Коли приймаються консультативні рішення, за яких особа, яка їх приймає, консультується з фахівцями або експертами, а потім на підставі отриманих рекомендацій приймається поточне рішення про повноваження.

Обґрунтовані рішення приймаються шляхом консенсусу учасників, а в товариствах кардинальні рішення ґрунтуються на тому факті, що більшість людей приймають рішення на їхню користь.

Довгострокові рішення мають прогнозуючий характер, на них впливає майбутнє, оскільки воно випливає з потреб сьогодення. В результаті ці рішення можуть не бути реалізовані, оскільки ситуація у далекому майбутньому може бути іншою.

Проміжні рішення відображають існуючі плани та програми уряду залежно від конкретного прийнятого практичного підходу. Короткострокові рішення зазвичай виражаються в усних та письмових вказівках та наказах керівництва підлеглими.

Остаточні рішення ґрунтуються на нових проблемах, що стосуються різних напрямків чи галузей підприємства. Спеціальні рішення приймаються для вирішення конкретних проблем, що стосуються лише одного виробничого підрозділу чи групи співробітників у новій сфері.

Директивні рішення розробляються та видаються вищими дорадчими органами управління по важливим поточним і перспективним проблемам підприємства і є обов'язковими для нижчих рівнів управління і можуть носити рекомендаційно-прогнозуючий характер.

На підприємствах приймаються консультативні рішення, за яких особа, яка її приймає, консультується з фахівцями або експертами, а потім на підставі

отриманих рекомендацій приймається поточне рішення про відповідне вирішення чи повноваження.

Спеціальні рішення приймаються для вирішення конкретних проблем, що стосуються лише одного виробничого підрозділу чи групи співробітників у новій сфері по вузьким проблемам.

Приватні рішення щодо всіх аспектів діяльності об'єкту чи підприємства новий аналіз роботи кожного об'єкта. Локальні рішення поділяються на окремі рішення, які можуть стосуватися конкретного елемента системи. об'єкт (наприклад, максимум один виробничий цех)

Для ефективного та чіткого прийняття управлінських рішень необхідно дотримуватися основних принципів які лежать основі його прийняття «див.рис. 1,4».

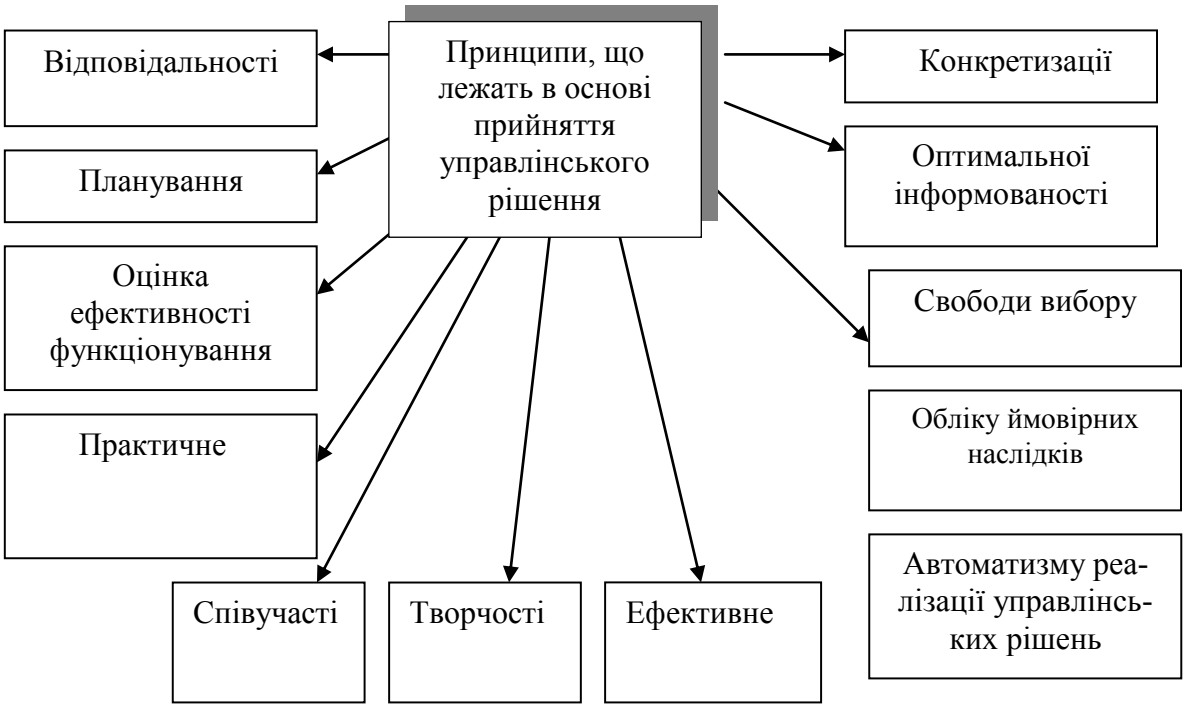

Рис. 1.4. Принципи, що лежать в основі прийняття управлінського

Творчість в управлінні не завжди високо цінувалося, але зараз це важлива цінність, і ймовірно, її значення буде зростати. Особливо творчий підхід потрібно використовувати, коли наявними рішенням не вистачає ефективності

та сили. У процесі творчого вирішення проблем виділяють і описують п'ять стадій: вивчення проблеми; вироблення ідей; відсів не застосованих ідей; планування нововведень; зворотний зв'язок і аналіз.

Єдиноначальність і колегіальність передбачає персональну відповідальність за прийняття рішення та відповідне право, колективну відповідальність і право.

Класифікація чинників дозволяє систематизувати їх і виявити загадкові закономірності та характерні особливості, що визначають їх різновиди. Для різного типу рішень розробляють та шукають інформаційну систему, яка допоможе та зорієнтує керівників і спеціалістів у підготовці рішень, та виборі найкоротшого варіанту його прийняття та впровадженого на підприємстві.

Більшість рішень приймаються лише у тому випадку, якщо менеджер має право прийняття рішення та несе за них відповідальність. Принцип пропорційності прав та відповідальності забезпечує оптимальний поділ обов'язків та відповідальності між керівником та менеджером різних рівнів та ним самим а саме: рівень відповідальності і ступінь компетентності особи, що приймає рішення, повинні відповідати змісту і рівню його функціональних обов'язків.

Саме компетенції органу прийняття рішень відповідають за представництво та рівень своїх функціональних обов'язків.

Креативність у менеджменті завжди цінувалася високо, але на сьогодні вона, як і раніше, є важливою цінністю, і її цінність, безперечно, зростатиме. Особливо творчий підхід необхідний, коли очевидним рішенням не вистачає ефективності та сили. У процесі творчої розробки проблеми виділяються та описуються п'ять стадій: розробка проблеми; генерація ідей; будь-якого роду застій ідей; планові інновації; зворотні посилання та аналіз.

Рішення може не дати помітного ефекту, тому що воно передчасне і більше того, тому, що воно запізнилося. Єдність керівництва та колегіальність переходить до індивідуальної відповідальності за прийняття рішень та колективного права, колективної відповідальності та закону.

Вся сукупність методів щодо прийняття управлінських рішень була поділена на три групи: методи, що базуються на інтуїції професіонала, які можуть виникнути в результаті накопичених знань у конкретній галузі діяльності. Це дозволяє приймати рішення без аргументів, ґрунтуючись на внутрішніх відчуттях;

способи, засновані на логічних висновках, послідовних доказах, що ведуть до практичних доказів;

методи, що ґрунтуються на науково-технічних підходах, що передають вибір оптимальних рішень з низки варіантів, розроблених на основі різних відповідних наборів інформації. Це неминуче пов'язане із застосуванням сучасних обчислювальних засобів.

1.2 Порядок прийняття управлінських рішень на підприємстві

Ефективність управління залежить, передусім, від масштабу управлінських рішень, що приймаються. Процеси прийняття управлінських рішень займають центральне місце в управлінській діяльності на різних рівнях (національному, регіональному та регіональних органах влади), тому що саме вони в найбільшій мірі визначають зміст цієї діяльності.

Управлінське рішення - центральна ланка управлінського циклу управління в підприємстві, планування та вибору альтернатив, продукт аналізу, прогнозування, заснований на обробці спеціальної інформації, що приймає рішення. Управлінське рішення має безліч особливостей, і однією з них є його гнучкість. Саме від якості процесу прийняття управлінських рішень залежать кінцеві результати діяльності. Все більшого значення надається останнім часом питанню прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень в основному є роботою менеджера, який виконує свою роль у міжособистісному спілкуванні, обміні інформацією та прийнятті рішень. Після ухвалення рішення технічний спеціаліст бере на себе чотири ролі: адміністратор, спеціаліст з вирішення проблем, менеджер ресурсів та спеціаліст з надання послуг.

У процесі прийняття рішень необхідно розуміти структуру та послідовність процедур, що призводять до виникнення проблем у поєднанні з методами розробки та оптимізації альтернатив. Для менеджера прийняття рішення не є самоціллю, а найголовніше – вирішити питання найближчого управлінського завдання. Для цього досягнення необхідна певна послідовність рішень а, головне реалізація їх.

Процес прийняття ефективного та чіткого управлінського рішення є циклічною послідовністю дій суб'єкта управління, спрямовану на вирішення проблем підприємства, і передбачає аналіз ситуації, вироблення альтернатив, прийнятих рішень та їх висновок (див. рис. 1.5).

Менеджмент розглядає прийняття управлінських рішень як процес, що складається із трьох етапів: підготовка, прийняття та реалізації рішень.

На етапі формування рішення проводиться ефективний економічний аналіз ситуації на макро- та мікрорівні, що включає пошук, збирання та обробку даних.

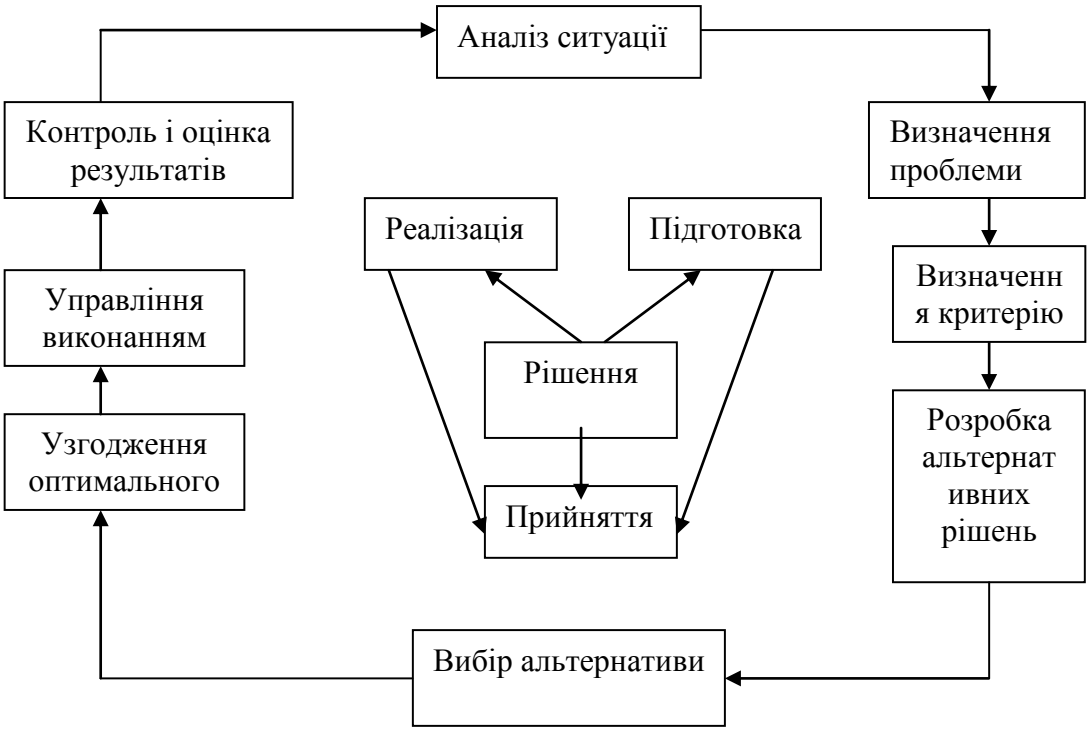

Рис. 1.5 Прийняття управлінських рішень етапи та стадії на підприємстві

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [26, 41]

На етапі приймання розробляються та оцінюються альтернативні рішення на основі широкого спектра варіантів та критеріїв вибору оптимального рішення та вибирається найкоротший найекономніший та найефективніший варіант.

На етапі реалізації роблятьюся дії щодо роз'яснення рішення та доведення його до осіб, які його будуть реалізовувати, відстежується хід рішення та оцінюється результат рішення.

Менеджери аналізують стан справ, порівнюють реальні значення контрольованих велечин із запланованими, що дозволяє виявити недоліки, які вимагають вирішення.

При аналізі ситуації необхідність прийняття ефективного та чіткого управлінського рішення випливає із зовнішнього чи внутрішнього впливу, що викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи. Тому важливим уявним підходом до процесу прийняття рішення є аналіз ситуації, що вимагає збирання та обробки інформації. На цьому етапі вивчається організація зовнішнього і внутрішнього середовища.

Керівники та фахівці аналізують систему управління, порівнюють фактичні значення параметрів управління з плановими, що дозволяє виявити проблеми, які можуть призвести до покращення.

Після того, як проблема визначена та сформульована, виникає безліч важливих питань, які погано структуровані, щоб не плутати очевидні цілі, альтернативні способи їх досягнення, а також визначення витрат та ефектів, пов'язаних з кожним варіантом. Доведення цих проблем до кількісної визначеності вимагає відповідних знань, вмінь, інтуїції та творчості.

Важливими критеріями вибору є ті, які, перш ніж розглядати найсерйознішу проблему, визначають показники, за якими здійснюватиметься їх коригування та вибирається найкоротший варіант. Ці показники стають критеріями вибору варіанту рішення.

Під час розробки альтернативних рішень важливо виявити всі альтернативні рішення поточної проблеми. Тільки в цьому випадку рішення

може бути оптимальним.

Насправді бувають ситуації, коли проблема раніше не була вирішена і можливих альтернатив немає. У таких ситуаціях рекомендується обговорювати та генерувати ідеї разом.

Після того, як розроблено можливі варіанти вирішення поточної проблеми, менеджеру необхідно оцінити їх, щоб збалансувати плюси та мінуси та об'єктивно проаналізувати можливі результати. Тим самим критеріям необхідно відповідати і вибору варіантів рішення.

Керівник у основному несе відповідальність за рішення, які не розробляв (послідовність розробки і прийняття управлінського рішення подано у таблиці 1.2). Інколи спеціалісти, які готували рішення, не приймають участі в його реалізації.

Таблиця 1.2 **Послідовність прийняття та реалізації управлінських рішень**

Етап	Основні завдання
Ідентифікація передумов розвитку	Виявлення потенційних можливостей для розвитку підприємства Формулювання цілей розвитку
Аналіз підприємства	Дослідження відповідності наявних ресурсів поставленим цілям розвитку. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства
Виявлення проблеми	Декомпозиція проблеми на основні складники Формулювання суті проблеми
Формулювання критеріїв визначення найкращої альтернативи розвитку підприємства	Визначення необхідних та достатніх критеріїв, на основі яких буде обиратися найкраща альтернатива управлінського рішення Перевірка узгодженості критеріїв
Генерування альтернатив управлінського рішення	Застосування стандартизованих та творчих методів пошуку альтернатив
Вибір альтернативи для реалізації	Оцінка переваг кожної альтернативи Зіставлення розроблених альтернатив за раніше відібраними критеріями Вибір альтернативи та його обґрунтування
Узгодження рішень та їх ухвалення відповідальною особою	Затвердження рішення менеджером вищого рівня управління Узгодження обраної альтернативи рішення
Управління процесом реалізації рішення	Розроблення плану реалізації рішення Визначення відповідальних виконавців, забезпечення їх необхідними ресурсами та координація їхньої діяльності
Контроль за реалізацією управлінського рішення	Запровадження за необхідності коригувальних заходів Зіставлення проміжних результатів реалізації рішення з запланованими

Оцінка наслідків реалізації рішення	Формування інформаційної бази реалізованих управлінських рішень щодо розвитку підприємства Вимірювання результатів реалізації рішення Оцінка ступеня досягнення поставлених цілей розвитку підприємства

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [27, 33]

Виконавці у свою чергу не приймають участі в підготовці і обговоренні рішень. Стадія розробки відіграє у процесі прийняття рішень важливу роль. Найкращий спосіб досягти та реалізувати рішення - залучити спеціалістів-практиків до процесу затвердження, інакше цей метод не може бути абсолютним. У таких ситуаціях керівник має приймати рішення особисто виважено, не затягуючи переговори та домовленості.

При виборі альтернативи слід враховувати фактор ризику. Зосередження уваги в факторі ризику передбачає прийняття максимально короткого рішення, яке забезпечить досягнення бажаного результату з найбільшою ймовірністю.

Якщо мова йде про серйозні рішення, можлива розробка програми їх реалізації. Для успішної реалізації рішення необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями і за строками. Керівник повинен слідкувати за тим, як виконується рішення, а у випадках необхідності надавати допомогу підлеглим і вносити окремі корективи.

Основна задача контролю – своєчасно визначити якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове. Проблема контролю управлінських рішень є актуальною, особливо для великих організацій. На етапі контролю проводиться оцінка результатів рішення, яке має часовий характер. В цілому процес розробки та прийняття управлінських рішень на підприємстві можна представити як ланцюжок процесу прийняття рішення. Можна прийняти багато корисних рішень, але без раціонально налагодженої системи контролю виконання вони залишаються на паперах і не дають бажаного ефекту (див. рис. 1.6).

Для успішної реалізації рішення необхідно визначити комплекс робіт та ресурси, розподілити їх між підрозділами, виконавцями та строками. Якщо йдеться про серйозні рішення, то можна розробити програму реалізації.

Керівник несе відповідальність за контроль за прийняттям рішень та при необхідності надання допомоги підлеглим та внесення інших коригувань щодо вирішення питання.

На етапі контролю оцінюються результати рішення, яке має часовий характер. Тому основне завдання контролю – негайно виявити чітко визначене рішення, його якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове. Проблема контролю управлінських рішень важлива, особливо у великих підприємствах. Можна прийняти багато хороших рішень, але без раціонально продуманої системи виконання вони залишаються на паперах і не дають бажаного ефекту. У цілому нині процес розробки та прийняття управлінських рішень для підприємства можна представити як ланцюжок процесу прийняття рішеннь (див. рис. 1.6).

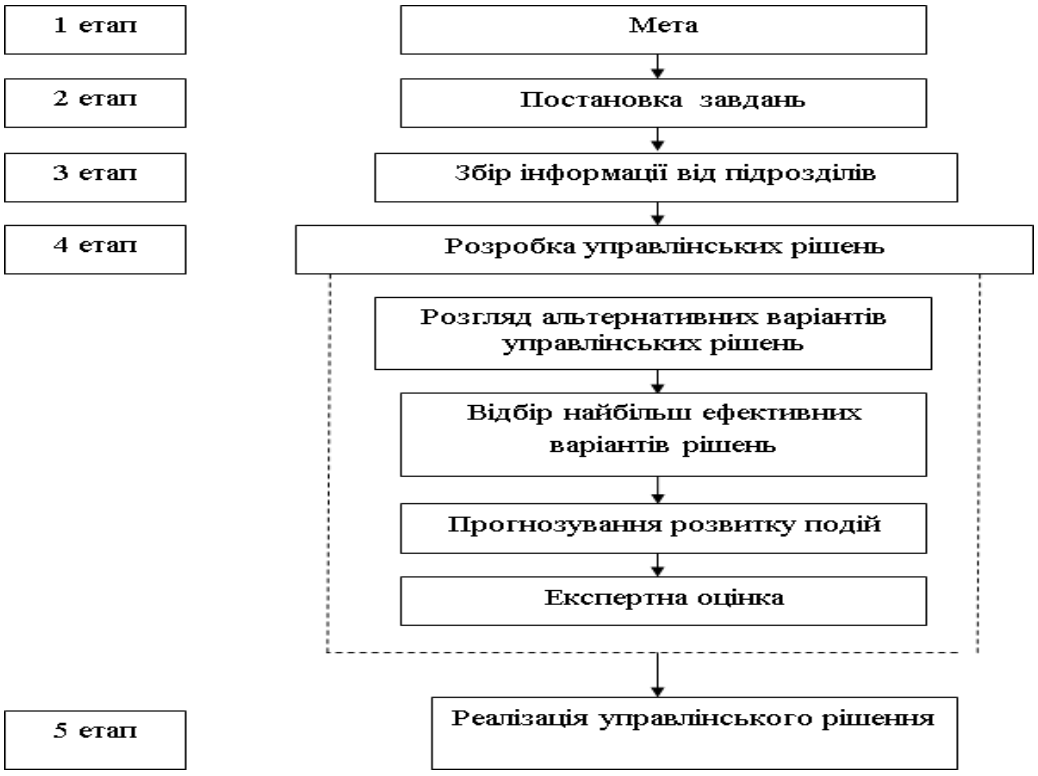

Рис. 1.6 Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві
*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [19, 35]

Процес прийняття управлінських рішень є центральним в теорії управління. Ефективне прийняття рішень необхідне для виконання

управлінських функцій. Розробка і прийняття рішень пов'язані з дією об'єктивних і суб'єктивних факторів. На рисунку 1.7 зображено об’єктивні чинники впливу на прийняття ефективного і якісного управлінського рішення.

Основними вимогами до технологій у прийнятті ефективних та чітких управлінських рішень для менеджменту сьогодні є: розробка та прийняття рішень мають бути зосереджені на рівні, на якому знаходиться відповідна інформація; інформація має бути надана всім підрозділам підприємства; ухвалити рішення, що відображає інтереси керівництва того рівня, який буде звільнено; прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати; суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість

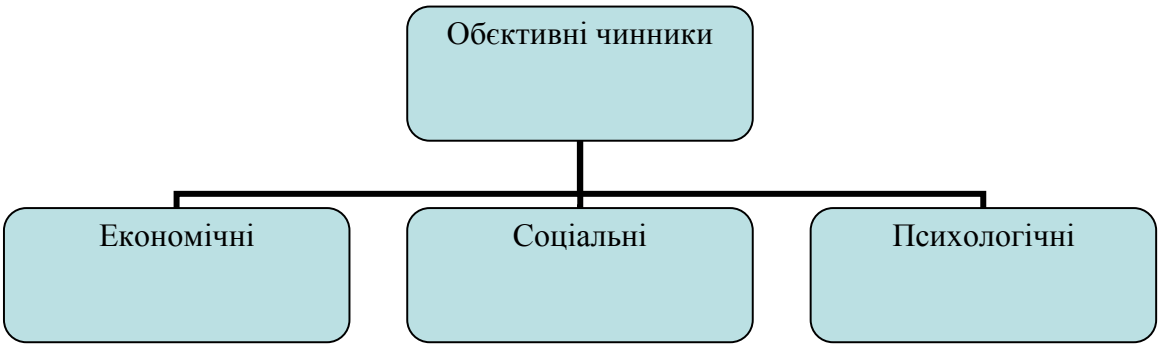

Рис. 1.7 Об’єктивні чинники впливу на прийняття ефективного і якісного управлінського рішення

Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому ціллю управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів і засобів, які б сприяли досягненню оптимального варіанту. У переважній більшості випадків успіх розв'язання проблеми залежить від вдало обраних й використаних керівником чи колегіальним органом управління конкретних методів підготовки рішень. Прийняття рішень ґрунтується на достовірній інформації, яку менеджери повинні постійно вивчати.

Проблема вибору методу прийняття рішень є однією із найважливіших у сучасній науці управління. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки

конкретної ситуації і самостійності в прийнятті рішення. У контексті ситуації слід розуміти ситуацію, на яку вона впливає, прогнозувати оцінки, розвиток подій та можливі результати, що виникнуть внаслідок окремих дій керівника та колегіального органу управління.

Основними перевагами прийняття управлінського рішення є: послідовність, оптимальність вибору, законність рішення, послідовність і ясність, конкретність моменту, спрямованість керівників, ефективність решения.

Ефективність рішення залежить не тільки від його ухвалення та оптимальності, але і від форми доведення до виконавців. Розглядаючи рішення, прийняті менеджером, як власну діяльність менеджера, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними що вписується в полі прийняття рішень, знаходить спосіб їхнього протікання та керує ними (див.рис. 1.8). Представлено зв'язок між етапами управління та управлінськими рішеннями.

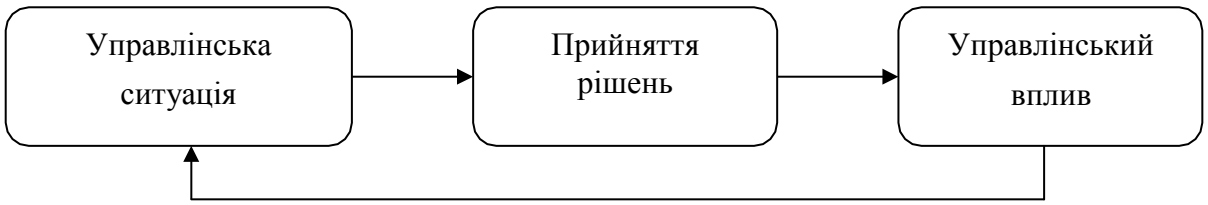

Рис. 1.8 Взаємозв’язок етапів управління

Шляхи та методи реалізації рішення повинні знаходитися в межах об'єктивної свідомості, в рамках якої воно втілюється у життя, а методи реалізації рішення мають бути практичними та економічними. У таблиці 1.3. визначено умови прийняття ефективних та чітких управлінських рішень.

Необхідно розробити спеціальні процедури, а саме: хто має право вносити зміни до ухвалення рішення; які будівельні об'єкти та садівники враховуються; на якому рівні ухвалювати управлінські рішення; кому доручити підготовку рішення; хто контролює та підтверджує правильність рішень; хто оцінює рішення та дає зворотний зв'язок на етапі реалізації мети.

Таблиця 1.3 **Ефективне і якісне управлінського рішення та порядок його прийняття**

Умова прийняття	Характеристика умови
Додержання ієрархії	Вона здійснюється з метою посилення централізації управління. Менеджери не повинні при прийнятті рішень вступати в прямі контакти з підлеглими, які знаходяться на один ієрархічний рівень нижче.
Розробка формальних правил і процедур	Розробка формальних правил і процедур в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій.
Використання цільових міжфункціональних груп	Групою на професійно високому рівні готується інформація, на основі якої керівництво приймає рішення.
Забезпечення горизонтальних зв'язків	Дозволяє приймати рішення без звернення до вищого керівництва.
Використання планів	Використання планів у прийнятті рішень націлено на координацію діяльності підприємстві в цілому.

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [24, 31]

Оскільки організованим діям при прийнятті управлінських рішень притаманні складності, а ефективне і якісне рішення приймається людьми і впливає на них, то при прийнятті рішень необхідно враховувати цілий ряд різноманітних чинників [4]:

особистісні оцінки керівника. Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає його дії і впливає на ухвалення рішень. Слід зазначити, що всі управлінські рішення, не тільки пов'язані із соціальною відповідальністю та етикою, спрямовані на підпорядкування системи цінностей;

середовище прийняття рішення. Управлінські рішення приймаються в різних обставинах по відношенню до ризику або невизначеності.

Методи, які використовуються при виконанні рішень повинні мати достатню точність, яка б забезпечувала запланований результат, бути надійними, не допускати значних помилок, не створювати підвищеного ризику. При ухваленні управлінських рішень важливо завжди використовувати чинники зменшення ризику. Основні операції при реалізації рішення описано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Здійснювані о**перації при реалізації рішення**

Операція	Характеристика операції
Проведення інструктивної наради, роз'яснення завдань.	Доцільно ставити конкретні цілі перед кожним виконавцем, давати достатні повноваження, більш широко інформувати при видачі завдань, .
Конкретизація завдань і відповідальності.	Кожний підлеглий повинен одержувати розпорядження тільки від одного керівника. Надмірна централізація прийняття рішень породжує втрату ініціативи, відповідальності, пасивність, які негативно позначаються на управлінському процесі.
Визначення строків виконання рішень	При доведенні завдань до конкретних виконавців слід визначити строк виконання поставленого завдання
Визначення обґрунтованої кількості матеріально-технічних ресурсів	Без виділення достатньої кількості матеріально-технічних ресурсів неможливо виконати управлінські рішення пов'язані із випуском нової продукції, впровадженням нової технології, підвищенням кваліфікації працюючих та ін.
Коригування прийнятого рішення.	Ефективність господарських рішень залежить від своєчасного коригуючого впливу органу управління в разі зміни внутрішніх і зовнішніх умов.
Координація дій виконавців.	Добре організоване регламентування роботи в підприємстві усуває необхідність постійно уточнювати і координувати взаємовідносини працівників апарату управління. Ефективна розпорядницька діяльність керівника досягається шляхом чіткого організаційно-правового регламентування діяльності апарату управління.
Контроль виконання.	Зворотній зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення корегують рішення, усувають вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, здійснюють за допомогою контролю, в процесі якого враховують можливі помилки, прорахунки.

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [23, 39]

Рішення приймається з в умовах невизначеності, коли менеджер точно знає, яким вийде приблизний результат серед альтернативних варіантів на вибір. Всі рішення деяким чином взаємопов'язані. Одиничне важливе рішення може спонукати до сотень рішень менш значних.

Іноді доводиться приймати рішення за інтуїцією, тому що інформація є недоступною або дуже дорогою пов'язані з аналізом ринку, оплатою машино-годин, вартістю консультаційних послуг і т.д.

На прийняття рішень впливають поведінкові взаємодії, тобто безліч чинників, що ускладнюють міжособистісне та внутрішнє спілкування в підприємстві. Наприклад, менеджери часто мають різне уявлення про характер та серйозність проблеми, що може привести до проблем та невдачі самої ідеї.

1.3 Методика наукового дослідження ефективності і якості управлінських рішень

Методика прийняття ефективних та чітких управлінських рішень заснована на діалектичному методі, завдяки якому економічні явища доліджуються, аналізуються, вивчаються у взаємозв'язку та взаємозалежності та розвитку.

Системний аналіз поєднує необхідні наукові знання, методи та дії для вирішення складних проблем. Роль методології системного аналізу зводиться до максимально точного формулювання завдання та вибору методу, що у найширшому сенсі відповідає заміні завдань.

Методи діагностики слід доповнити передовою практикою масового стеження за підприємствами та органами управління шляхом удосконалення форм та методів їх роботи. Методи діагностики спрямовані безпосередньо на етап діагностики досліджуваного об'єкта, та їх можна використовувати й в інших етапах отримання необхідної інформації – наприклад, при формулюванні проблеми, прийнятті ефективного підходу щодо ефективних управлінських рішень, аналіз структури системи та проектування на підприємстві [12].

При розробці управлінського рішення на практиці використовуються такі методи: надійні докази та обережність, дані з інших джерел, моделювання, аналіз та синтез, індукція та дедукція, екстраполяція, наприклад рецензування, колективна генерація ідей (метод мозкового штурму), аналогія, творчість, здогади, висування гіпотез, абстракція та конкретизація, графічне зображення предметів, написання сценарію тощо [37].

Аналіз є методом дослідження явища (предмета, об'єкта), поділом його на складові частини, вивченням окремих сторін, а також взаємозв'язків між причинами і наслідками. Аналіз здійснюється шляхом вивчення його з різних сторінок, а також зв'язок між причинами та наслідками. У процесі наукового пізнання явища чи об'єкта аналіз доповнюється синтезом. У цьому випадку аналізуються результати, отримані на просунуті етапи, і створюється модель,

яка оптимізується і приводиться до залишкового вигляду.

Індукція - це метод індукції, метою якого є виведення прихованих законів із певних конкретних явищ. Індукція призводить до встановлення фактів та пізнання законів. Дедукція перекладає хід мислення від формального до часткового, та її висновки може бути формалізовані з урахуванням сучасних математичних методів прийняття управлінських рішень.

Метод асоціацій створює зв'язок між елементами раціонального процесу (почуттями, реакціями, думками, ідеями тощо), у яких виникає нова ідея.

Метод аналогії використовується в ряді аналогічних рішень, які раніше застосовувалися для подібних ситуацій. У подібній ситуації важливо не допустити помилки на основі поверхневого вивчення схожої ситуації.

Метод інтуїції заснований на припущенні про встановлення істини та уникнення поодиноких епізодів, не спираючись на додаткові докази. Інтуїція розглядається як спосіб зрозуміти це, не слідуючи логічним крокам.

До математичних методів належать системний аналіз, екстраполяція, кореляційний та регресійний аналіз загальних цілей, «дерево цілей», експертні оцінки тощо. Ці методи передбачають використання сучасної електронної обчислювальної техніки.

Евристичні методи – це сукупність логічних прийомів, методичних засад дослідження, пошуку істини та способів реалізації творчого потенціалу унікальності. За допомогою цих методів активуються думки, знання, функції та фантазії. Але евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні для визначення певної проблеми.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.l. Загальна економічна хактеристика Львівської області

Львівська область – конкурентоспроможний регіон з високим рівнем інвестиційної та туристичної привабливості, інноваційною діяльністю, розвиненими креативними індустріями, соціальною, транспортною та інженерною інфраструктурою, ландшафтними ресурсами, населенням, багатими на природні та рекреаційні ресурси та людським потенціалом.

Область межує з Волинською та Рівненською областями, із Тернопільською та Івано-Франківською областями, із Закарпатською областю.

Площа області – 21,8 тис. кв. км² (3,61% площі України).

Клімат Львівської області помірно-континентальний, з м'якою зимою, тривалою вологою весною, теплим дощовим літом і сухою теплою осінню. Середня температура сьогодні -5°C, середня температура +18°C у центральній частині регіону та до +12°C у горах.

План створення територіальних громад, затверджений Розпорядженням КМУ від 27 березня 2019 р. N 193-р «Про внесення змін до перспективного плану формування територій громад Львівської області». Громади території муніципальних утворень Львівської області у регіоні було передано до проекту 67 ОТГ. На сьогоднішній день у областістворено територіальні громади із загальною чисельністю населення 349,165 тисяч осіб.

У регіоні відбулимпось позитивні тенденції у зміні структури сільськогосподарських угідь, тому продовжується процес виведення з обробки малопродуктивних, деградованих садових земель у вигляді меліорації. В результаті інших площа земель, що залишилися, зменшилася на 74 000 га, а площа покладів збільшилася на 0,7 тис. га. Багаторічних насаджень на 1,7 тис.

га, садів та пасовищ – 57,4 тис. ха.

Аналіз структури землекористування сільськогосподарських підприємств представлений на рисунку 2.1, з якого видно, частка земель сільськогосподарського призначення 2022 року знизилася на 15,4% проти 2020 роком, а посівні площі збільшилися. Загальна площа сільськогосподарських угідь, переданих владі та земельних наділів у міських територіях, становитиме 657 тис. кв. га, що становить 59% загальної площі області.

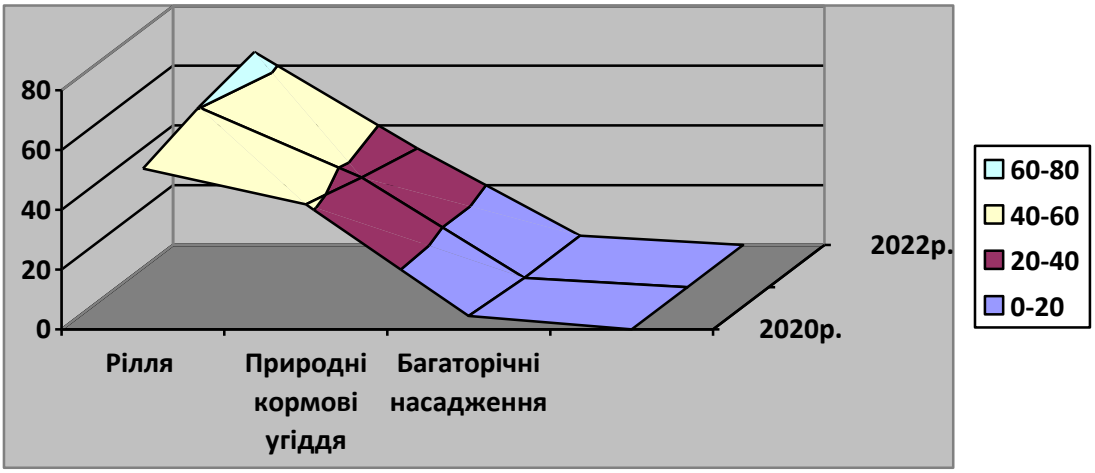

Рис. 2.1. - Структура землекористування сільськогосподарських підприємств Львівської області в динаміці, %

Львівська область – регіон із високою щільністю населення та високим ступенем урбанізації.

Станом на 1 вересня 2022 року у Львівській області проживало 2 522 000 осіб (6,0% від загальної чисельності населення України), у середньому 1537,7 тис. У містах, проживало 984 300 осіб (61%), а особливо (39%) серед сільських поселень.(див.рис. 2.2)

Структурні зміни у розподілі населення залежно від типу поселення, які свідчать про активізацію процесу урбанізації: за 17 років з моменту останнього перепису населення регіону змінилося лише на 1,4%, або на 21 тис. осіб, а чисельність сільських жителів скоротилася на 7,9% (на 83,5 тис. люд.).

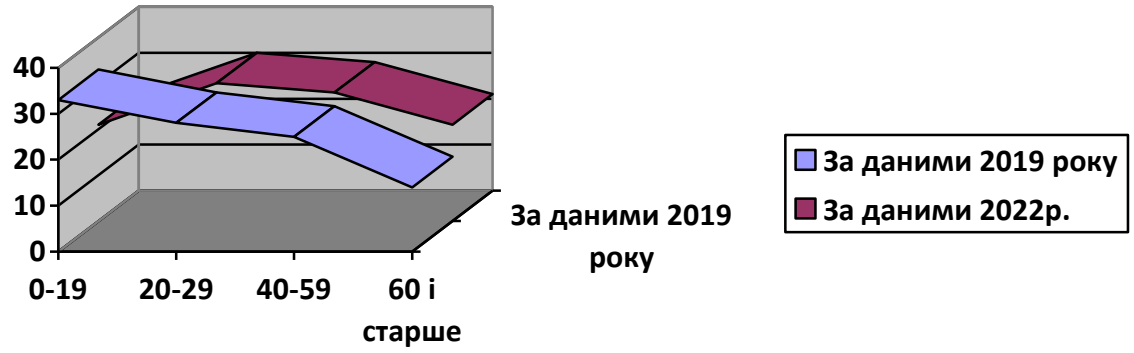

Рис. 2.2 Динаміка кількості населення Львівської області,тис. осіб

Структурні демографічні зміни у порівнянні з 2020 роком порівнюючи загальне навантаження на населення працездатного віку дещо зменшилось, зокрема, зменшилось навантаження особами 0–14 років та зросло особами вікової категорії 65+. Середній показник демографічної чисельності Львівської області станом на 1 січня 2021 року склала 475 осіб – 228 осіб віком 0-14 років та 247 осіб віком 65 років та старших. У 2022 р. середній показник демографічного навантаження був вищим і становив 483 особи (274 особи у віці 0–14 років і 209 у віці 65 років). За показником демографічного тиску область є однією найбільш заселених регіонів після Харківської області та міста Києва.

У 2022 році загальна чисельність професійно активного населення становила 1 061,2 тис. осіб. осіб (93% населення працездатного віку) та 78,7 тис. осіб (7% населення працездатного віку, яке за методологією МОП було безробітним). Рівень безробіття знизився на 1,8% у 2021-2022 роках.

Спеціалізація регіону включає такі види економічної діяльності, як обробна та допоміжна промисловість, сільськогосподарські, лісові та рибальські галузі (які наростили свій потенціал впродовж останніх років), а також комерційне будівництво, ремонт, транспорт і зв'язок. В даний час сектор ІТ найбільш динамічно нарощує свій потенціал в економічній сфері, що відіграє

все більш важливу роль як з точки зору вкладу у ВВП, так і з частотою зайнятості в цьому секторі.

2.2. Виробництво сільськогосподарської продукції в Львівській області сільськогосподарськими підприємствами

Вподовж останніх років Львівська область поступово збільшує потенціал сільськогосподарського виробництва, про що свідчить позитивна динаміка індексу виробництва валової сільськогосподарської продукції. За темпами зростання виробництва валової сільськогосподарської продукції Львівщина посідає 3 місце, за обсягами виробництва 14 місце серед реґіонів України.

В основі нарощення обсягів випуску є продукція із низькою доданою вартістю – виробництво зернових, олійних і технічних культур та додаткового залучення в сільськогосподарське виробництво земель, які не використовувались.

Сільськогосподарські підприємства, в тому числі фермерські господарства є основними виробниками зерна, цукрових буряків, ріпаку, соняшнику та сої.

Слідом за рештою пород поступово нарощує потенціал сільськогосподарського виробництва Львівська область, про що свідчить позитивна динаміка валового темпу виробництва сільськогосподарської продукції. Львівська область посідає 3 місце за динамікою зростання валового сільськогосподарського виробництва та 14 місце серед областей України.

Збільшення виробництва базується на маловитратній продукції - виробництві зернових, круп'яних. Основними виробниками зерна, буряків, ріпи, соні та сої є сільськогосподарські підприємства, у тому числі землеробські регіони.

Таблиця 2.1 **Посівні площі основних сільськогосподарських культур у Львіській області**

	2019 р.		2022 р.		2022 р. +,- до 2019 р.	2022 р. в % до 2019 р
	тис. га	*частка, %*	*тис. га*	*частка, %*		
Вся посівна площа	621	100,0	674	100,0	53,4	108,6
в т.ч. зернові та зерно-бобові	303	49	295	42	-7,7	97,4
з них: пшениця	163	26	171	25	7,7	104,7
жито	5,8	0,9	5,9	0,9	0,1	101,7
ячмінь	40,4	6,5	50	7,4	9,6	123,8
овес	19,7	3,2	13,1	1,9	-6,6	66,5
кукурудза	62,4	10,0	40,4	6	-22,0	64,7
Технічні культури	98,5	16	169	25	70,6	171,7
з них: цукровий буряк	16,3	2,6	16	2,3	-0,6	96,3
ріпак та кольза	56	9,0	57	8,4	0,5	100,9
соняшник	8	1,3	35	5	27,1	в 4,3 рази
соя	16,4	2,6	59	9	42,6	в 3,6 рази
Картопля	94,6	15,2	94,6	14	-	100,0
Овочі відкритого ґрунту	24,4	4	25,4	4	1,0	104,1
Кормові культури	100	16	94	14	-6,7	93,3

За обсягом продукції сільського господарства Львівська область посідає 14 місце (з 8%, за індексом сільськогосподарської продукції 15 місце**.** Львівська область посіла 8 місце серед регіонів України за обсягом виробництва сільськогосподарської продукції на 100 га сільськогосподарських угідь у 2021 році (996,5 тис. грн). Загалом в Івано-Франківській області вироблено – 1204,6 тис.грн (3 місце), у Харківській – 675,3 тис.грн (18 місце).

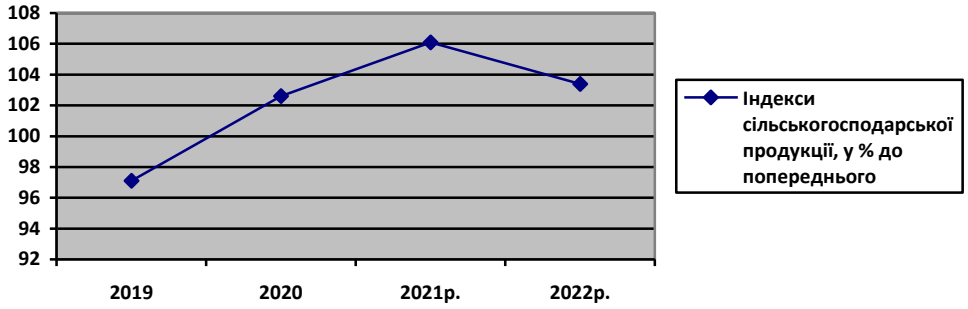

Рис. 2. 4. Індекси виробництва сільськогосподарської продукції в відсотках до попереднього року,%

У структурі сільськогосподарського виробництва регіону основним виробниками сільськогосподарської продукції є населення, яке у 2021 році становило 59,7%. Господарствами населення вироблено 55,4% продукції рослинництва (виробляють 92% овочевих і плодово-ягідних культур) і 65,4% – тваринництва (понад 90% яйця та молоко). Фактично це підтверджує домінування сільського виробництва у регіоні чим більшості областей України.

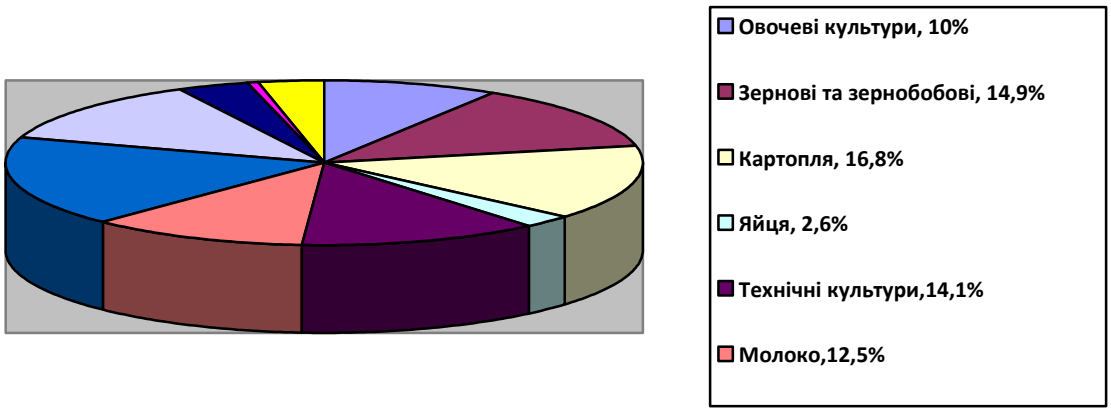

Рис. 2.3 Структура продукції сільського господарства за видами (в постійних ціна),%

За рахунок власного виробництва забезпечується споживча потреба населення області у картоплі, овочах, цукрі. У зв'язку із збільшенням виробництва м'яса виробництво яєць на душу населення збільшується доти, доки в регіоні не буде достатньо яєць, проте для споживчої потреби регіону цього недостатньо.

У структурі посівних площ переважають зернові культури, потім йдуть картопля та овочі. Збільшення посівних площ технічних культур й водночас відбулись збільшення площ кормових рослин щодо зміни.

У господарствах населення зосереджено 45,7% площ посіву усіх сільськогосподарських культур, у тому числі картоплі – 98,1%, культур овочевих – 94,8%, культур кормових – 88,4%.

У 2022 році порівняно з 2020 роком сільськогосподарськими підприємствами збільшено обсяги випуску продукції рослинництва на 56,0%, господарствами населення на 9,4%.

Для збереження зерна та технічних культур у Львівській області є 26 елеваторів потужністю до зберігання зерна 726,6 тис. тонн.

У структурі валового виробництва продукції тваринництва найбільшу частку займає виробництво м'яса птиці (49,4%) та виробництво молока (41,7%).

В структурі валового виробництва продукції тваринництва основну частку займає продукція вирощування худоби і птиці (49,4%) та виробництво молока (41,7%).

Львівська область входить до десятки центральних областей України по поголів'ю худоби, у тому числі овець та великої рогатої худоби. За темпами зростання поголів'я свиней область посідає третє місце серед областей України (417,3 тис. голів), птахів усіх видів (9114,4 тис. голів) – 8 місце. Проблемним залишається зменшення поголів’я ВРХ на 79,6 тисяч голів (31,8%) в порівнянні до 2013 року. Одним з чинників негативного стану справ в галузі скотарства є демографічна ситуація у сільській місцевості. В середньому чисельність сільського населення зменшується на 1,9 тисяч осіб у рік. Ситуація ускладнюється і тим, що підвищується середній вік працюючих.

Поведінка сільської влади Львівської області традиційно ґрунтується на сімейно-кооперативних засадах. Створення сімейних ферм один із ключових чинників розвитку особистих господарств населення. З розвитком молочного тваринництва у регіоні розпочався процес перетворення

господарств населення на сімейні молочні ферми. В даний час в регіоні їх налічується понад 700, що утримують 4 або більше голів ВРХ.

Кооперації з метою формування товарних партій продукції та розвитку сільських територій. Подальше підвищення виробничого потенціалу сільськогосподарської продукції у Львівській області має ґрунтуватись на:

- поглиблення переробки сільськогосподарської сировини;

- розвиток сімейного молочного тваринництва, що дає можливість створення нових робочих місць, підвищення добробуту та рівня життя сільського населення та розвитку сільських територій;

- підвищення ефективності використання наявних ресурсів господарств області через запровадження інтенсивних ресурсозберігаючих технологій, поглиблення спеціалізації виробництва, поліпшення структури посівних площ, розширення переробки та зберігання продукції.

2.3 Якість прийняття управлінських рішень у підприємстві

Поняття ефективності управлінських рішень до певної міри перетинається з поняттям ефективності виробничої діяльності підприємства. Однак не можна ігнорувати той факт, що управління виробництвом має свої специфічні особливості ефективності, які виражаються через певний набір показників та мають кількісне вираження. Попри те, ефективність управління відбивається на ефективності виробництва та є частиною ефективності виробництва.

На ефективність прийняття рішень менеджером впливають багато чинників: потенціал працівника, його здатність виконувати конкретну роботу; засоби виробництва; соціальні аспекти персоналу та колективу в цілому; культура підприємства. Всі ці фактори працюють разом, створюючи інтегруючу єдність.

Ефективність управління одна із основних показників вдосконалення управління, що визначається шляхом порівняння результатів управління та

ресурсів, витрачених на їх досягнення. На перший погляд, ефективність управління можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління. Але цей підхід спрощено і не дає точних результатів, оскільки не завжди метою менеджера є прибуток.

Результат управління може бути як економічним, а й соціальним, соціально-економічним, а прибуток зазвичай постає як проміжний результат. Складність виникає ще й тому, що управлінські витрати не завжди можна чітко розмежувати.

Поняття «ефективність рішення» можна як ефективність розробки рішень і ефективність реалізації управлінських рішень, що відповідає двом етапам процесу прийняття управлінських рішень. Кожен із них може використовувати свої власні підходи до оцінки та показники ефективності.

Продуктивність взагалі – будь-яка продуктивність чи економічна ефективність характеризується співвідношенням отриманого результату витрат.

Фінансовий результат господарську діяльність підприємства це є прибуток чи збиток. Прибуток утворюється переважно внаслідок реалізації готової продукції (послуг, товарів). Крім того, підприємство може продавати інші матеріальні активи та послуги підсобних виробництв та фермерських господарств, а також отримувати доходи та збитки, що збільшуються від інвестиційної та фінансової діяльності.

Прибуток розвивається поступово протягом фінансового та маркетингового року. Більшість прибутку становлять доходи від продукції і на її виробництво.

Ефект торгових рішень у найзагальнішому вигляді і насамперед виражається кількісно збільшення обсягу торгівлі товарами, прискоренні торгівлі товарами і скороченні товарних запасів.

Кінцевий економічний результат проявляється у збільшенні доходів підприємства (на суму вкладених інвестицій) та скороченні витрат. Розрахунки економічної ефективності рішень, що призводять до збільшення

товарообігу, а отже, виручки та прибутку, проводяться на основі матеріалів оперативного обліку та даних бухгалтерського обліку підприємства за останній звітний період. Економічна ефективність діяльності з дослідження попиту, в результаті якої відбулося скорочення товарних запасів, характеризується зниженням витрат торгівлі іншими товарами, що впливає на розмір одержуваного прибутку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Щляхи покращення якості прийняття управлінських рішень в підприємстві

Розглядаючи процес пошуку управлінського рішення як сукупність двох взаємопов'язаних і водночас окремих етапів - розробки варіантів рішення та їх прийняття, - виділяють два типи управлінських рішень: теоретично знайдені і обґрунтовані та практично реалізовані. У першому випадку використовувалося поняття «якість», у другому – «ефективність».

Тому оцінка якості управлінського рішення має здійснюватися на етапі його ухвалення незалежно від отримання фактичного результату та з використанням комплексу показників, що становлять основні вимоги до управлінського рішення. Якість управлінського рішення – це рівень відповідності параметрів обраного рішення альтернативної системі ознак і показників, здатна задовольнити його творців з урахуванням необхідності ефективної реалізації прийнятого рішення.

Але якість розроблюваних управлінських рішень залежить від рівня відповідності вимогам, що висуваються до них, зокрема таким, як: цілеспрямованість; законність; адаптованість; оптимальність; актуальність; складність; наукова обґрунтованість; об'єктивність.

Підготовку управлінських рішень умовно можна назвати технологією розробки та прийняття рішень, яка є сукупністю послідовно повторюваних дій, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій. Вітчизняним та зарубіжним вченим пропонуються різні схеми процесу розробки рішень, що відрізняються насамперед ступенем деталізації окремих процедур та операцій.

Узагальнюючи думки вчених щодо технології прийняття та реалізації управлінських рішень, вважаємо за доцільне виділити наступні етапи розробки та прийняття управлінських рішень [11] (див. рис. 3.1).

Рис. 3. 1 Рекомендовані етапи підготовки, розробки і реалізації управлінських рішень

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [22, 32]

Першим етапом процесу прийняття якісних управлінських рішень для підприємства є визначення мети, яка вважається початком всього процесу управління [13]. Другий етап – постановка завдань. Керівництво з урахуванням поставленої мети погоджує з виконавцями завдання терміни її виконання. На етапі відбувається збір необхідної інформації в керівників філій підприємства. Четвертий етап складається з кількох підетапів, які в сукупності є процесом розробки управлінського рішення. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, оскільки лише у разі рішення може бути оптимальним.

Після розробки можливих варіантів вирішення проблеми для підприємства проводиться оцінка, тобто визначення переваг та недоліків кожної альтернативи та об'єктивний аналіз можливих результатів реалізації. На останньому, п'ятому етапі здійснюється безпосередньо реалізацію розробленого управлінського рішення.

Необхідність прийняття якісних управлінських рішень, пов'язаних із

кризою та модернізацією економіки, випливає з необхідності розробки оптимального та високоефективного механізму функціонування адміністративно-правових засад прийняття та реалізації управлінських рішень у цій базовій сфері відносин, який протидіє руйнівним факторам внутрішнього та зовнішнього характеру. Ефективність модернізаційної діяльності потребує глибокого аналізу прийнятих якісних управлінських рішень як соціального явища, поняття та правового інституту.

Якісне управлінське рішення – це результат творчого, цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів та засобів її вирішення відповідно до системи управління [23]. Можна також сказати, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління дій, спрямованого рішення конкретної управлінської задачі. Основна мета управлінських рішень – надати координуючий впливом об'єкт чи систему управління задля досягнення цілей підприємства [26].

Основною метою підвищення якості управлінських рішень є забезпечення стабільного розвитку виробництва, надійного стану на ринку та стабільного фінансового стану у будь-якій ситуації. Для виявлення шляхів підвищення якості прийняття управлінських рішень проаналізуємо етапи та перебіг цього процесу. Вчені мають різні підходи до їх визначення, а саме рекомендується наступна послідовність: ідентифікація проблеми та завдання; попередня постановка цілей; збір та аналіз необхідної інформації; визначення вихідних характеристик проблеми; уточнення мети та критерію управління; обґрунтування та побудова формальної моделі проблемної ситуації; розробка альтернативних розв'язань проблеми; вибір методу ухвалення рішення; економічне обґрунтування обраного рішення;

До параметрів якості управлінського рішення відносять: якість невизначеності системи: ступінь ризику вкладення інвестицій; ймовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів; якщо показники проблеми виражені кількісно; ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на основі яких вона була розроблена.

Основними шляхами підвищення якості прийняття управлінського рішення є:

на основі теорії ймовірності з визначенням на основі спеціальних досліджень ймовірностей різних економічних подій розробка моделі економічної ефективності;

покращення навичок осіб, на спеціальних курсах в центрах підготовки керівного складу що приймають його, за рахунок підвищення рівня теоретичних знань і практичних навичок в підприємстві і здійсненні процесу прийняття рішення;

розробка різноманітної моделі економічних операцій;

розробка програми оптимізації розподілу обмежених однорідних і неоднорідних ресурсів підприємства.

При характеристиці управлінського рішення виділяють п’ять основних його ознак. (див.рис. 3.2).

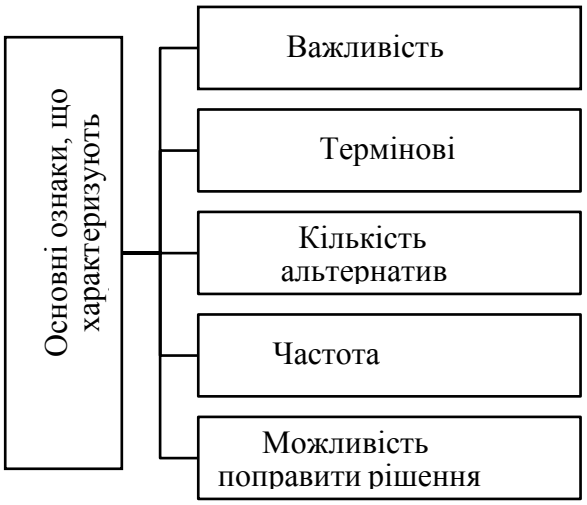

Рис. 3.2 Основні ознаки, що характеризують рішення

Основними умовами забезпечення належної якості та ективності управлінського рішення є: забезпечення якісною інформацією; програмування; вивчення впливу на них економічних законів; застосування методів прогнозування, функціонально-вартісного аналізу, моделювання та його економічного обґрунтування; забезпечення багатоваріантності порівнянності його варіантів; структуризація проблеми і побудова дерева цілей; його правова

обґрунтованість; розробка і функціонування системи відповідальності і мотивації його якості і ефективності; автоматизація процесу збору і обробки інформації, процесу розробки і його реалізації; наявність механізму його реалізації.

В залежності від внутрішніх особливостей виокремлюють наступні характеристики задач: невизначеність складність (кількість змінних задач); динамічність (мінливість у часі).

За способом вирішення розрізняють три категорії задач:

– відносно складні задачі – розумові (розв’язуються за певними алгоритмами);

– однотипні, що часто повторюються, розв’язуються стереотипно, потребують від менеджера відповідних навичок та знань;

найбільш складні задачі – проблемні, або інтелектуальні [23] (для їхнього вирішення не має відомих дій та вілповідних правил; менеджеру необхідно творчо мислити, відшукуючи методи та способів розв’язання задачі).

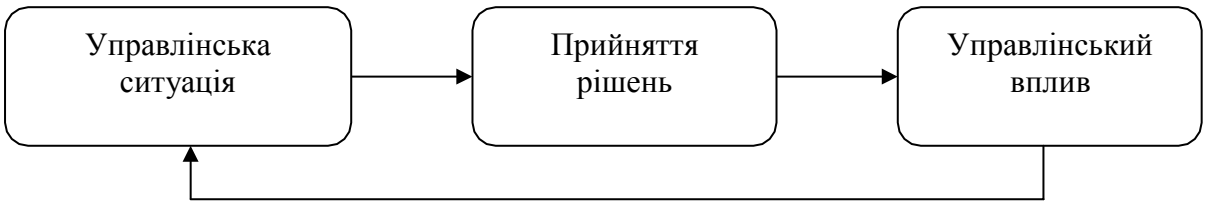

Рис. 3.3 Взаємозв’язок етапів управління

Рекомендований порядок опрацювання управлінських рішень зображено на рисунку 3.4.

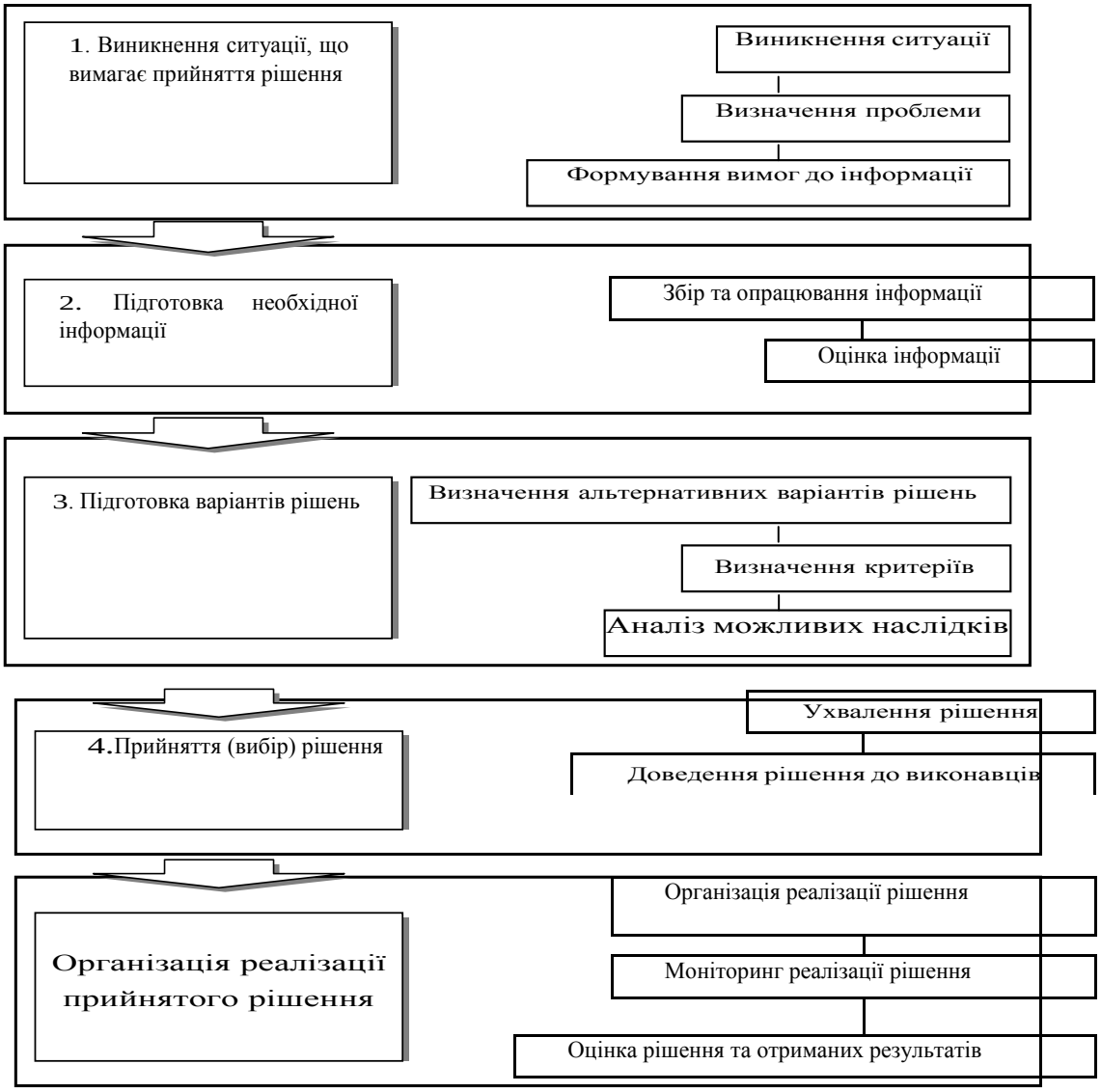

Рис. 3.4 Структура новітнього процесу опрацювання управлінських рішень

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [28, 43]

Ефективне управління пов’язано з можливістю досягнення ефективних рішень, а ефективне рішення відповідає вимогам законності. Рішення вважається ефективним, якщо воно повноважне та владне, тобто випливає із обсягу тих повноважень, якими наділений суб’єкт управління. (див. рис. 3.5).

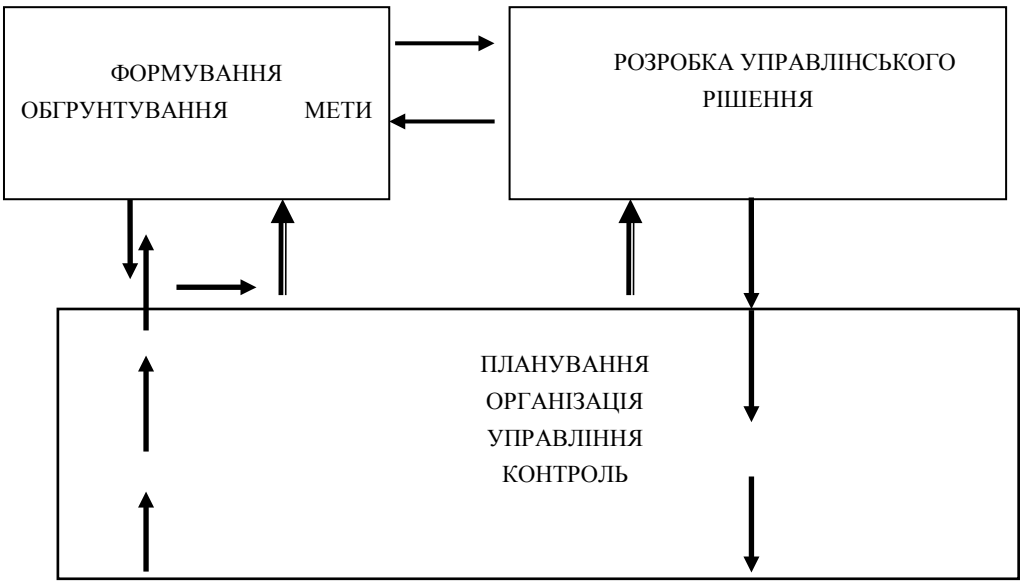

Рис.3.5 Сутність ефективного управління прийняття якісних рішень
*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [34, 51]

Таким чином, категорії «якість управлінського рішення» поняття не ідентичні і не включають одне одну, оскільки процес прийняття управлінського рішення може бути якісним, але під впливом зовнішнього або внутрішнього середовища у підсумку – неефективним і навпаки.

Сутнісний аналіз підходів до визначення якості управлінських рішень (див. табл. 3.1) показує, що значення якості розуміється як сукупність властивостей що відповідають меті, повному задоволенні клієнта, а ефективність управлінських рішень – відповідність призначенню (меті) і ресурсну ефективність.

Таблиця 3.1

Рекомендовані підходи до визначення якості управлінського рішення та їх характеристика

Підходи до визначення якості управлінського	Визначення	Характеристика

рішення		
Сукупність властивостей	Якість управлінського рішення – це сукупність істотних та неістотних властивостей управлінського рішення, що приймається апаратом управління. для досягнення встановлених цілей та завдань	Якість є системною категорією, що поєднує різнівластивості управлінського рішення
Повнота задоволення потреб споживачів	Якість управлінського рішення – здатність менеджерів приймати і реалізовувати рішення, які б задовольняли потреби сторін, зацікавлених в її діяльності, досягаючи при цьому стійкого розвитку у постійно змінюваних конкурентних умовах Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які задовольняють конкретного споживача та забезпеч. ефективність його реалізації	Якість як повнота задоволення вимог і побажань споживачів в результаті реалізації управлінського рішення.
Відповідність призначенню (цілі)	Сукупність властивостей, що роблять його спроможним виконати своє призначення у процесі управління	Якість як здатність прийнятого управлінського рішення виконувати своє призначення

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [33, 39]

На думку авторів, під якістю управлінських рішень слід розуміти ступінь його відповідності характеру поставлених завдань, які дозволяли би постійно розвиватися системі управління підприємством, тобто управлінські рішення забезпечують подальші шляхи розвитку системи за різноманітних умов формування економічних відносин на макро- та мікрорівні.

3.2 Основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських рішень

Ухвалення правильних рішень – це сфера управлінської сфери. Припущення та працездатність розвиваються завдяки знанням, які менеджери набули за життя. Сукупність знань формулює компетенції кожного менеджера і тому, на відміну від інших, свідчить про рівень ефективності його роботи.

Основним результатом діяльності бізнес-менеджера є ухвалення управлінських рішень. Якщо вибір зроблено, то рішення прийняте. Рішення приймається шляхом безпосереднього вибору правильного з урахуванням двох і більше можливих (альтернативних) варіантів, завдяки чому відбувається усвідомлений вибір того, як поводитись у конкретних ситуаціях. Особа, яка приймає рішення, особливо менеджер, не повинна зазнати невдачі, оскільки це викличе ворожість до особи, яка приймає рішення, вже поширила.

Модель – це уявлення системи та уявлення про об'єкт. Керівнику необхідно розробляти моделі через складність організації, нездатність проводити реальні експерименти та необхідність прогнозувати майбутнє. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень і отже, збільшення швидкості прийняття рішень досягається за рахунок просування наукового підходу до моделей та методів прийняття рішень. Основні типи моделей: фізичні, аналогові та математичні (символічні).

Фактор ризику виникає, коли особа, яка приймає рішення, має не достатню інформацію для оцінки можливих варіантів управлінських рішень та подальшого видалення з них елементів фактора ризику. Найчастіше така робота переходить у стан невизначеності, коли недостатньо інформації для ухвалення рішення. Більшість менеджерів зазвичай йде на ризик. Щоб приймати управлінські рішення та заробляти гроші, менеджеру необхідно:

ухвалення рішення означає ухвалення відповідальності; ні в якому разі

не може бути ухвалено рішення, якщо не передана особиста відповідальність; саме це рішення (залежно від його ставлення до існуючих моральних цінностей, інших критеріїв тощо) має бути прийняте; збирати та аналізувати стільки інформації, скільки необхідно для прийняття правильних рішень; не можна приймати рішення, коли ти стурбований і напружений.

У такому разі рекомендується: насамперед виявити тих посадових осіб, які впливають на інших посадових осіб; помістити всю зібрану інформацію на більш низький рівень відповідальності; виявити характерні особливості всіх груп (видів) інформації, що мають безпосереднє відношення до рішення виявити взаємозв'язки між усіма елементами ситуації, побаченими та заснованими на сукупному обговоренні, та прийняти рішення; побачити найважливішу ситуацію, у якій можуть бути ухвалені управлінські рішення. Сучасні підприємства пережили вже декілька трансформацій, кожна з яких приводила до змін неформальних стосунків персоналу.

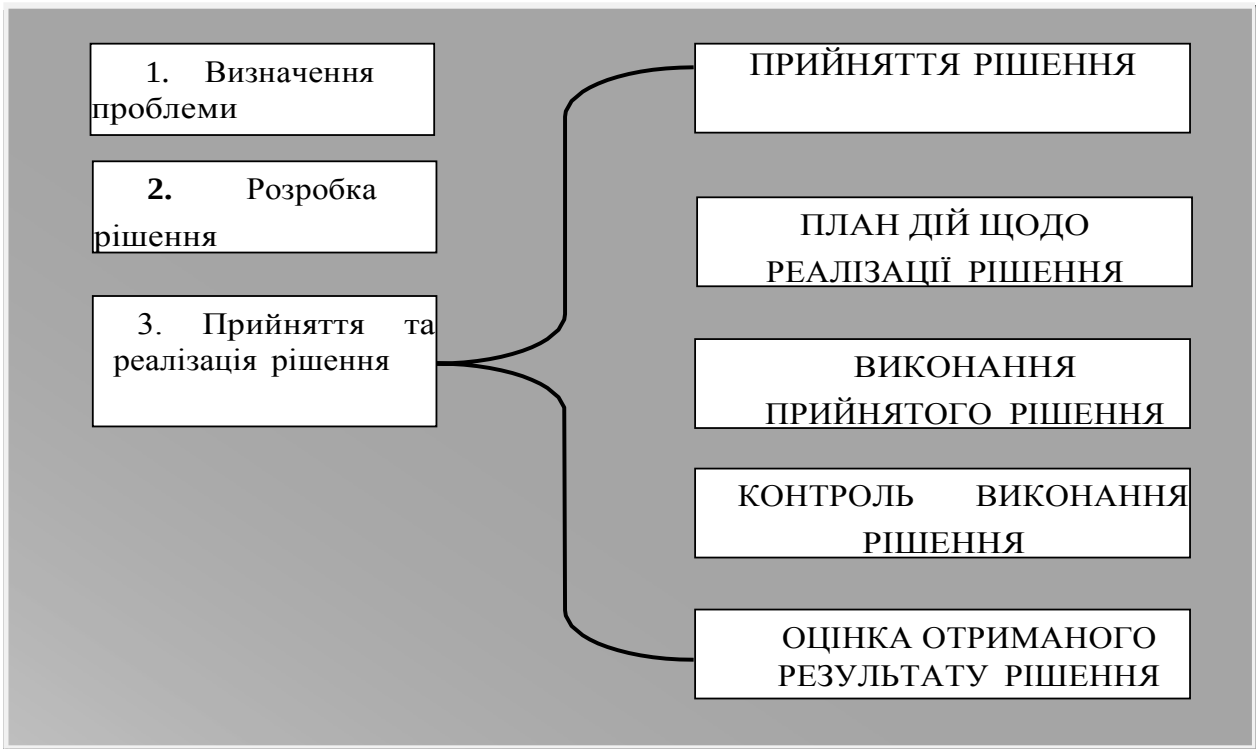

Рис. 3.6 Алгоритм процесу розробки та прийняття управлінського рішення

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [44, 21]

Якщо процесний підхід ще не став нормою корпоративної культури, то трансформація підприємств стає наслідком того, що вони повторно переживають стани, в яких вже були (див. табл. 3.2). Концепція прийняття управлінських рішень повинна охоплювати всі зіни у стратегії, виробництва, управління всіма процесами на підприємстві.

Таблиця 3.2

Класифікація управлінських рішень на етапі їх підготовки

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
За обмеженням на ресурси	без обмеження , з обмеженням,
За відношенням до планів розвитку підприємства	заплановані, незаплановані
За ступенем охоплення	комплексні, приватні (тематичні)
За характером ідентифікації проблеми або ситуації	соціально-психологічні, економічні, адміністративні, організаційні, технологічні;
За цільовою спрямованістю	тактичні, стратегічні, оперативні
За ступенем складності підготовки	інноваційні, стандартні
За джерелом виникнення	ініціативні, ситуаційні за розпорядженням,
За глибиною впливу	багаторівневі одноріневі,
За сферою охоплення цілей	багатоцільові, одноцільові

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [34, 11]

Послідовність та ефективність управлінських рішень сьогодні, звичайно, залежатимуть від впровадження сучасних методів аналізу, комп'ютеризації управління, експертних оцінок, реальної появи вихідних даних та результатів, а також соціологічних досліджень. Усі управлінські рішення можна згрупувати за: етапами підготовки; етапи розробки та прийняття; етапи її реалізації

Усі рішення можна класифікувати за ознаками: на стадії розробки, прийняття та реалізації. (Таблиця поділу 3.3)

Таблиця 3.3

Класифікація управлінських рішень на етапі їхньої розробки і прийняття

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
За способом обґрунтування	науково-обґрунтовані, інтуїтивні
За рівнем прийняття	на вищому рівні управління, на середньому рівні управління, на низовому рівні управління
За ступенем складності	складні, прості
За способом обробки управлінської інформації	алгоритмічні (кількісні); евристичні
За суб'єктом, що приймає рішення	одноособові (індивідуальні), групові, колективні
За характером розробки і прийняття	урівноважені, імпульсивні, інертні
За функціональною спрямованістю	плануючі, організуючі, активізуючі, адаптуючи, координуючі, контролюючі, коригуючі такі, що інформують, мотиваційні
За спрямованістю впливу відносно підприємства	внутрішні, зовнішні
За кількістю критеріїв	однокритеріальні, багатокритеріальні
За особливістю розв'язуваних завдань	програмовані, не програмовані
За кількістю альтернативних варіантів	бінарні, стандартні, багато альтернативні
За об'єктом управління	загальні, часткові (конкретні)
За ступенем повторюваності	традиційні, нетрадиційні, інноваційні

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [24, 36]

При прийнятті управлінського рішення керівнику треба належним чином ураховувати зовнішнє середовище підприємства, оскільки саме воно визначає її місце та успіх на ринку. У зв'язку з цим він повинен:

активно шукати спонсорів, встановлювати контакти з відповідними компаніями та приватними особами;

замість максимізації можливого та прибутку слід старатись досягти взаємовигідних цілей виробництва та адаптуватись не до отримання максимізації прибутку, а до максимізації ділової активності;

будь-які новини, цікаві пропозиції слід подавати керівництву у вигляді проекту постанови (наказу, розпорядження);

організувати випуск найбільш потребуючих товарів та надання нестандартних послуг в обмін на продукцію, особливо необхідну підприємствам;

не скупіться (скнарість породжує бідність);

слід створювати резервні (страхові) фонди;

слід вивчати та впроваджувати передовий досвід, ділитися у допустимих межах власним досвідом з колегами з інших організацій;

вміти швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі на нове мислення про його функціонування, пам'ятаючи, що адаптуватися до змін – справа не того, хто керує, а того, хто має працювати;

вивчати надійність та солідність ділових партнерів;

також важливо підготувати докладні договори (угоди) та подати їх до вищезгаданих органів.

вважати за доцільне та вміти складати детальні договори (контракти), передбачати в них максимальну кількість можливих ситуацій, особливо непередбачених, застерігатися від них, чітко формулювати умови взаємної відповідальності [11] (див.рис. 3.4)

Таблиця 3.4 Класифікація управлінських рішень на етапі їхньої реалізації

Класифікаційна ознака	Групи управлінських рішень
За рівнем ризикованості реалізації	ризиковані, не ризиковані , невизначені
За способом доведення рішення до виконавців	письмові, усні
За терміном реалізації	довгострокові, середньострокові, короткострокові
За ступенем обов’язковості виконання	директивні, рекомендаційні
За наслідком впливу	негативні, нейтральні, позитивні
За результативністю	результативні, безрезультатні
За сферою впливу	глобальні, локальні

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [44, 31]

До зовнішніх перешкод, перед нинішньою трансформацією можна коротко згадати: нестабільну політичну та економічну ситуацію в Україні та за її межами, через війну, недостатньо розвинену бізнес-культуру; дорогі кредити; наявність не чіткої та актуальної інформації.

Ґрунтуючись на результатах дослідження, важливо уважніше вивчити фактори, що впливають на ефективні та результативні управлінські рішення. Серед них можна побачити внутрішні та зовнішні чинники.

Внутрішні перешкоди обумовлені: низьким рівнем спільно прийнятих управлінських рішень, відсутністю наукових знань, низьким рівнем колегіально прийнятих управлінських рішень, незадовільною комунікативністю, нерозвиненістю корпоративної культури; відсутністю мотивації працівників; браком кваліфікованих кадрів, низьким рівенем розробки управлінських рішень щодо технології їх прийняття; неефективна система контролю, що обмежує ресурси суб'єктів підприємницької діяльності.

На наш погляд, ефективність управління підвищується за рахунок: впровадження інформаційної системи управління, розвитку та прийняття управлінських рішень шляхом модернізації та зміни форм та методів управлінської дії, формування готовності до самосвідомості та саморозвитку, удосконалення теоретичної підготовки працівників та фахівців, оновлення систем внутрішніх комунікацій, забезпечення безпеки з метою підвищення професійних компетенцій, розробка та просування ефективної системи контролю та мотивації персоналу.

Сучасний розвиток підприємств різних форм власності оновлює процес ухвалення управлінських рішень. Ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень залежить не тільки від відповідних компетенцій та надійності у конкретних сферах діяльності, а й від мудрої, правильної та адекватної оперативної та динамічної оцінки та розуміння розвитку економічних процесів [17].

Зважаючи на такі основні принципи об'єктивної діалектики, як взаємозв'язок та розвиток, прийняття чітких управлінських рішень необхідно

розглядати як відкриту, динамічну систему, функціонування якої пов'язане з важкими умовами діяльності.

Під ІТ-безпечним процесом прийняття управлінських рішень ми пропонуємо розуміти процес пошуку, збору, обробки та обміну інформацією, що управляє, яка стає інформаційним ресурсом, інформаційним фондом або інформаційною базою, пов'язаною виробництвом.

До внутрішніх перешкод належать: не розвинута корпоративна культура; неефективна система контролю, недостатня мотивація персоналу; відтік кваліфікованих кадрів, низька якість розробки управлінських рішень і порушення технології їх прийняття; невисока питома вага управлінських рішень, які приймаються колективно, недостатня наукова обґрунтованість, невисока питома вага управлінських рішень, які приймаються колективно, незадовільні комунікації, обмежені ресурсні можливості суб’єктів підприємницької діяльності.

На нашу думку, підвищення ефективності управління передбачає: підвищення якості розробки та прийняття управлінських рішень шляхом модернізації змісту форм і методів управлінської діяльності, розвиток в підприємстві інформаційної системи управління, оновлення внутрішньої системи комунікацій, забезпечення умов підвищення професійної компетентності, формування готовності до самоосвіти й саморозвитку, підвищення теоретичної підготовки керівників і спеціалістів, слід розробляти і впровадження ефективної системи контролю і мотивації персоналу.

Сучасний розвиток підприємств різних форм власності актуалізує питання процесу прийняття управлінських рішень. Ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень залежить не лише від належної компетенції та досвіду керівництва в конкретних сферах діяльності, але й в умінні правильно та адекватно оцінити в реальному режимі часу динамічні умови розвитку економічних процесів [17].

Беручи до уваги такі основні принципи об’єктивної діалектики як

взаємозв’язок та розвиток, прийняття якісного управлінського рішення необхідно розглядати як відкриту, динамічну систему, функціонування якої здійснюється протягом певного часу.

Реалізація процесу здійснюється системно і відповідно до певних вимог. Під інформаційним забезпеченням процесу прийняття управлінських рішень пропонуємо розуміти процес пошуку, збору, переробки й надання контрольної інформації, яка у рамках руху інформаційних потоків стає інформаційним ресурсом, інформаційним фондом або інформаційною базою, придатною для використання суб’єктом.

Інформація доступна наступним чином: наявність; необхідність; оригінальність, структура; аналітичність. Управлінські рішення приймаються під впливом розуму , що робить їх важливими і обмеженими.

До інформації ставляться наступні вимоги: достатність; необхідність; доречність; своєчасність, структурованість; аналітичність. Управлінські рішення приймаються під впливом певних умов, утруднень та обмежень. Основні з них: стан упевненості; стан невпевненості; стан ризику [6].

Критеріями якості інформації є: актуальність, корисність, адекватність та повнота. Ось поточні принципи, які необхідно враховувати для забезпечення чіткого процесу ухвалення управлінських рішень: одноманітність - встановлення стандартних норм до описів та методів; системність – методологія представлена безліччю взаємозалежних елементів системи; доцільність - методика призначена для швидкого підтвердження правильності управлінських рішень; складність - запропонована методологія, що охоплює всі об'єкти та всі рівні управління; типізація - виняток повторення прийомів та ознак управління [18]. (див. рис. 3.7) і (див. табл. 3.4)

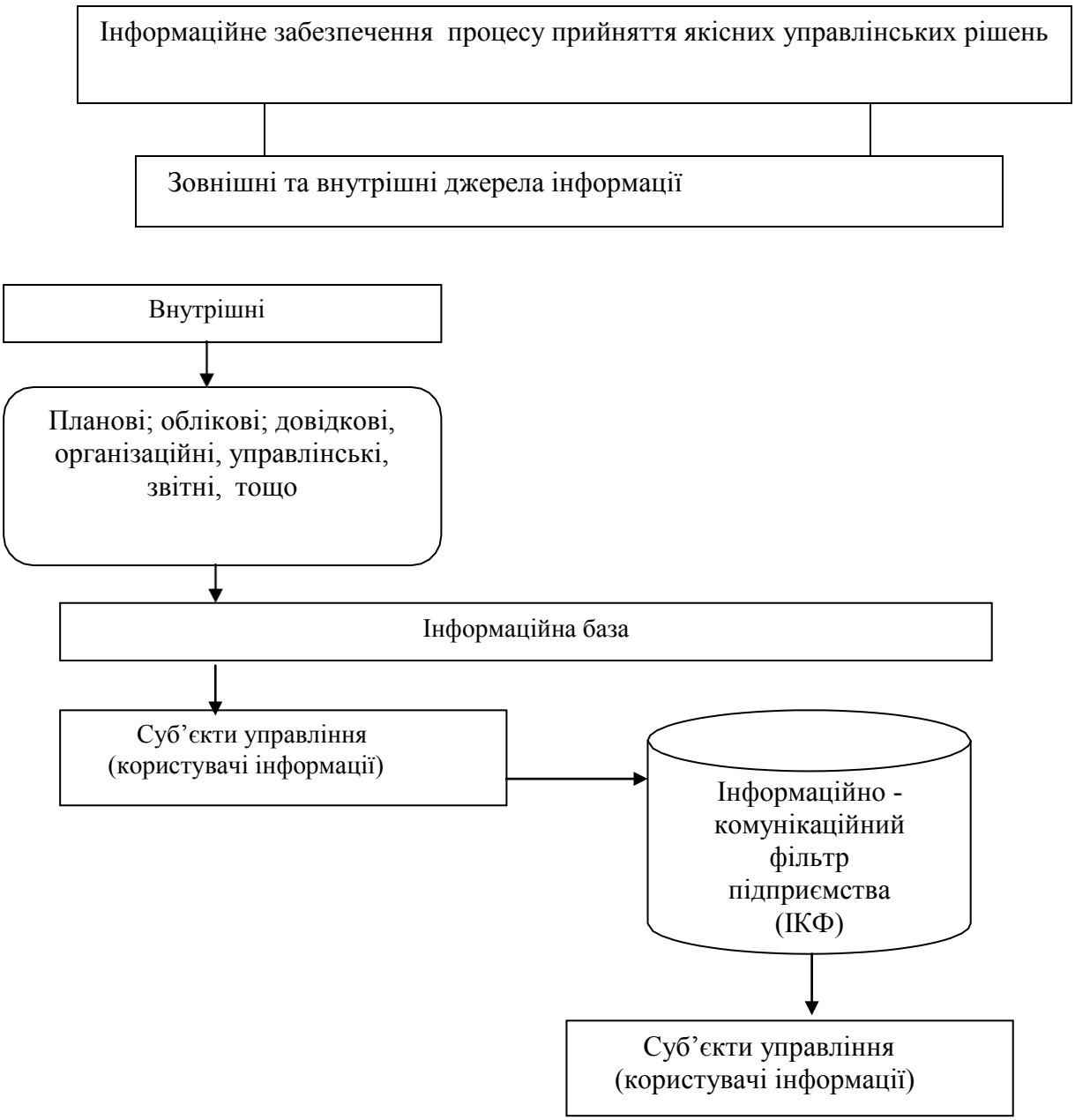

Рис. 3.7. Алгоритм інформаційного забезпечення процесу прийняття якісних управлінських рішень

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [22, 39]

Особливу цінність представляє інформація, зібрана самим керівником в процесі особистих контактів з підлеглими, оскільки він з'ясовує суб'єктивні думки, оцінки, побажання працівників [15].

Отже, незалежно від виду, отримана інформація повинна бути точною, повною, достовірною, надійною, зручною для сприйняття, оцінки та прийняття якісних і ефективних управлінських рішень.

Таблиця 3.4

Характеристика критеріїв якості та результативності управлінського рішення

Критерії	Характеристика
Реальність	Управлінське рішення повинне виходити із досяжних цілей, наявних реальних ресурсів (в т.ч. потенціалу) і часових обмежень.
Наукова обґрунтованість	Рішення приймаються з урахуванням дії економічних соціальних і інших законів, аналізу конкретної виробничої обстановки і на основі вірогідної інформації
Відповідність	Управлінські рішення повинно бути орієнтовано на виконання місії підприємстві і дотримання інтересів споживачів, власників і персоналу підприємства.
Своєчасність	Своєчасність управлінських рішень визначається швидкістю їх розробки, прийняття, передачі та підприємстві виконання, а також готовністю керованої системи до виконання управлінських рішень.
Конкретність	Точність, ясність і лаконічність формулювання.
Несуперечність	Погодженість управлінських рішень з іншими, раніше прийнятими.
Комплексність	Необхідність врахування всіх факторів і закономірностей розвитку внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища, що стосуються вирішуваної проблеми.
Раціональність	Поєднання логічного мислення, досвіду і інтуїції особи, що приймає рішення, математичних методів і обчислювальної техніки при формуванні мети і виборі альтернатив.
Дієвість контролю	Здатність суб’єктів контролю своєчасно контролювати процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень для встановлення відхилень і внесення коректив.
Дієвість механізму реалізації	Зміст управлінських рішень повинен включати розділи, що охоплюють організацію, стимулювання, контроль реалізації рішень
Якість зворотного зв'язку	Реагування одержувача сигналу на комунікації відправника для забезпечення можливості корегування.
Повноважність	Управлінське рішень приймається органом або особою, що має на це повноваження.
Критерії результативності управлінських рішень	
Ефективність: соціальна економічна	Відповідність управлінських рішень цілям суб’єкта управління і соціальним потребам зацікавлених в ньому осіб. Відношення результату, досягнутого при виконанні управлінських рішень , до відповідних витрат.
Гнучкість	Можливість змінювати ціль та (або) алгоритм досягнення цілі при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.
Економічність	Необхідний ефект від управління досягається при мінімальних витратах на управ-лінський персонал, процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.
Цілеспрямованість	Спрямованість управлінських рішень на досягнення конкретної мети.

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [25, 36]

На вибір стратегії підприємства та на процес прийняття внутрішніх управлінських рішень впливають об'єктивні та суб'єктивні посадові особи, які мають забезпечити: становище підприємства на ринку та його конкурентоспроможність; дату, час, термін діяльності та стадія життєвого циклу

підприємства; місія та стратегія підприємства; організаційно-правова форма підприємства; інноваційна орієнтація державних чиновників та управлінців; мотивація державних службовців та активного персоналу підприємства; кваліфікаційний рівень спеціалістів; етап об'єднання ресурсів підприємства у просторі та часі; політика управління у сфері економіки та фінансів; соціально-психологічні чинники; основні ризики, пов'язані із діяльністю, основні ризики діяльності.

.

3.3. Напрямки удосконалення контролю якості та ефективності управлінських рішень

Процес взяття під контроль прийняття управлінських рішень спрямований безпосередньо на формування вихідної інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень.

Основними структурними елементами моніторингу процесу на підприємстві щодо прийняття управлінських рішень є:

економічна організація - створення оптимальних умов для роботи;

організація процесу – організація взаємних взаємодій та рівнозначних підрозділів;

структурна організація – це підсистема управління всередині організаційної структури управління.

Щоб ефективно контролювати процес прийняття управлінських рішень, необхідно формувати різнобічну свідомість а саме:

інформація (обсяг і тип інформації про систему управління, стадії реалізації мети, програми безпеки, інформаційні потоки тощо);

наявність ресурсів: технологічних (технології управління процесами тощо);

персонал (управлінський склад, фахівці у сфері внутрішнього контролю, прагнення до знань та самовдосконалення, їх кваліфікація тощо);

технічні (майно, оргтехніка тощо);

організаційна структура системи управління (характер та гнучкість управлінської системи тощо).

При цьому ефективність процесу формування організаційного потенціалу (готовність здійснювати процес управління) досягається за рахунок організації діяльності підрозділів залежно від поставлених цілей та завдань.

Немає сумніву, що сьогоднішній моніторинг є одним із основних елементів, що формують систему не лише оперативного управління, а й стратегічного управління. Це функціональна, безпосередня економічна діяльність підприємства, яка тісно пов'язана з реалізацією управлінських функцій, необхідних для прийняття оперативного і стратегічного управління (див.рис. 3.8).

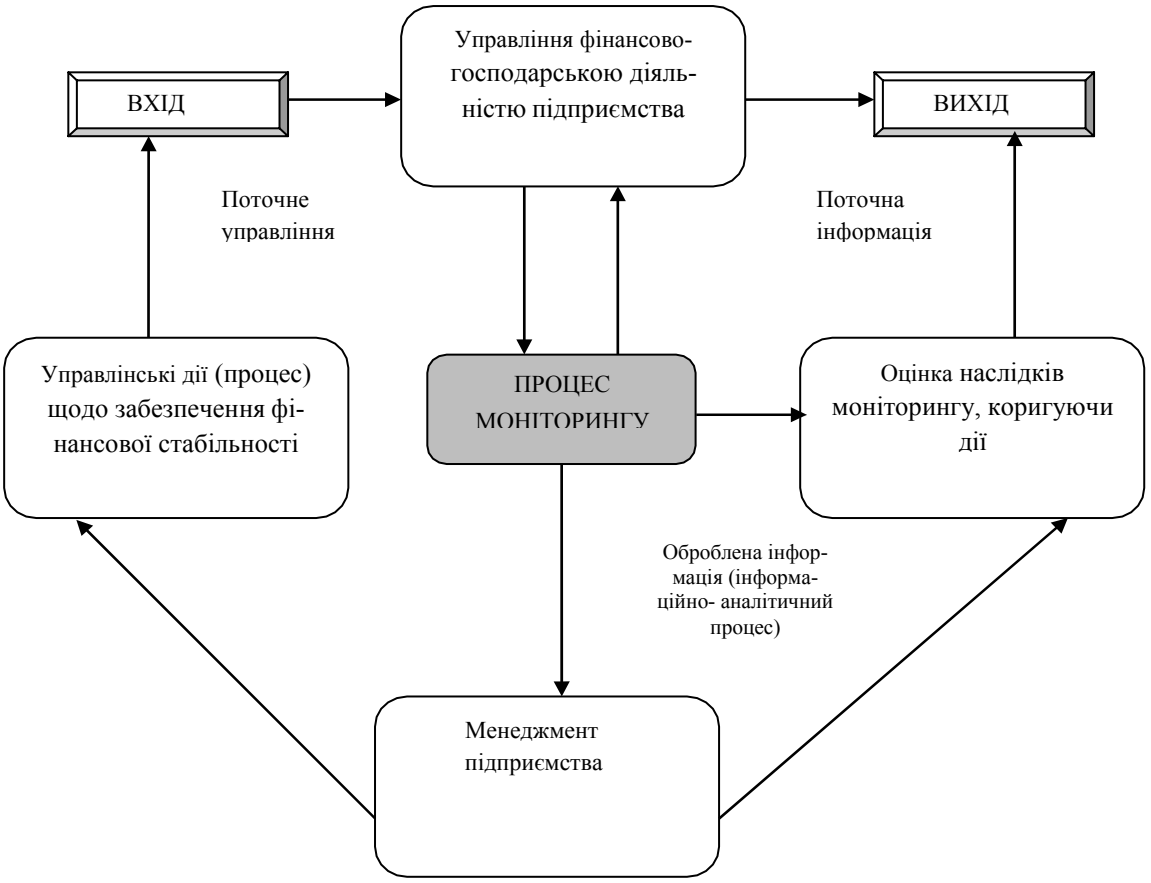

Рис. 3.8 Алгоритм моніторингу в прийнятті управлінських рішень на підприємстві

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [44, 35]

Як відомо, прийняття будь якого управлінського рішення залежить від комунікаційного забезпечення всіх напрямів його реалізаційної діяльності. Тому, вважаємо за доцільне запропонувати схему комунікаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень (див. рис. 3.9).

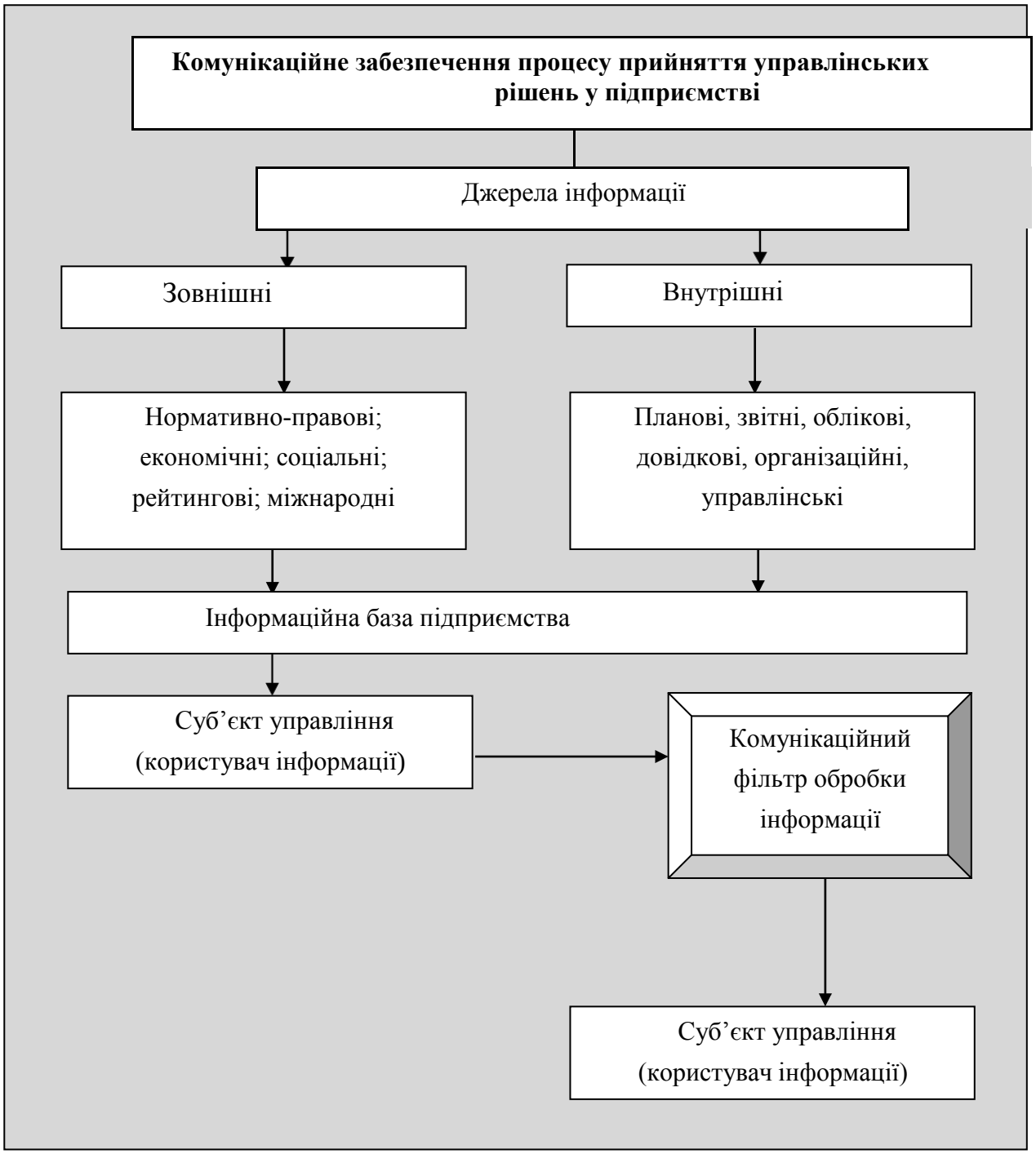

Рис. 3.9 Схема комунікаційного процесу прийняття управлінських рішень

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [27, 51]

Моніторинг можна розглядати як один із технологічних елементів адаптивного управління підприємством та фактор прийняття чітких управлінських рішень.

Процес управління процесом прийняття управлінських рішень виходить з наступних основних принципів:

надійність – можливість перевірки інформації, у тому числі представницька достовірність та незалежність (нейтральність);

достовірність (релевантність інформації) – доцільність цієї діяльності з метою контролю за процесом прийняття управлінських рішень;

послідовність – джерело інформації, що стосується створення проміжного чи кінцевого продукту;

порівняльність - здатність узгоджувати інформацію з еквівалентною керуючою інформацією;

системність - представлення процедури контролю у вигляді цілісної системи, що складається з взаємозалежних та взаємопов'язаних складів;

специфічність - навмисна прямота і спрямованість контролю;

раціональність - з одного боку - наочність знань менеджера, з іншого - наявність розумної форми та заміни інформації, що передається;

складність – комплексне виконання контрольних процедур;

науковість – використану під контролем нових досягнень економічних наук, передових технологій;

доступність – продовження загальних принципів процесу управління, послідовність розвитку, однаковість результатів, інновацій та можливість їх взаємозв'язку;

регулярність (періодичність) – проведення контрольних перевірок через регулярні часові проміжки часу, які мають бути об'єктивно оцінені;

об'єктивність – докази безпеки та аудиту;

рентабельність – витрати на організацію та контроль не призводять до негативних наслідків;

цілісність - створення системи методів контролю, визнаних за своєю

економічною сутністю та здатністю найбільш точно і повно контролювати стан об'єкта;

взаємозв'язок – систематична система методів управління, за допомогою якої оцінюються цілі об'єкта управління;

адекватність подання – правильна економічна інтерпретація результатів та найбільш оптимальна форма їх подання (пояснювальна записка, таблиця, звіт про результати перевірки);

оптимальність - включення до арсеналу системи методів контролю відповідним чином оснащеного ряду найбільш цінних та інформативних показників, що дозволяє виключити зовнішні прояви щодо об'єкта;

неформальність - однозначне розуміння елементів управління та їх значення для управління конкретним об'єктом управління у процесі прийняття управлінських рішень.

Організацію контролю над процесом прийняття управлінських рішень як нового суб'єкта системи контролю для підприємства можна доручити генеральному директору, головному бухгалтеру чи керівнику відділу внутрішнього контролю.

Задля досягнення цієї мети делегуються найважливіші завдання: оцінка ефективності системи складових контролю; яскравість системи керування; віднесення складових елементів до керування системою управління; значимість фактів, які впливають на контроль системи управління; контроль за процесом прийняття управлінських рішень. Основним методом моніторингу процесу прийняття управлінських рішень є підвищення ефективності та результативності системи управління підприємством загалом.

На медичному етапі роботи та розвитку підприємства медична допомога має право самостійно змінювати стратегію виробництва.

Встановлення організаційної структури управління, створення необхідної ресурсної бази та різнопланових умов для забезпечення оптимального функціонування підрозділу та його подальшого розвитку.

Розробка методичного забезпечення внутрішнього контролю – розробка

системи критеріїв, методів та процедур стосовно об'єктів внутрішнього керування. Поділ форм вихідної інформації відбиває поділ форм пояснювальних записок, зведень та актів внутрішнього керування.

Встановлення логіко-інформаційної взаємодії команд управління – створення комунікаційних зв'язків, інформаційних потоків та встановлення інформаційних взаємодій між структурними одиницями устрою управління.

Представлення внутрішнього контролю в якості окремої функції управління має практичну значущість та є засобом взаємозв’язку та певного впливу підсистеми яка управляє керованою підсистемою.

Встановлення логіко-інформаційної взаємодії завдань з контролю – формування комунікативних зв’язків, інформаційних потоків та встановлення інформаційної взаємодії між структурними підрозділами апарату управління для вирішення контролюючих завдань.

Систему внутрішнього контролю найчастіше представляють як сукупність об'єктів, суб'єктів, методів та процедур. Цю функцію підприємства регулювання виконують керівники вищої ланки підприємства та самі суб'єктами реалізації функції внутрішнього контролю на цьому рівні. Рівень управління менеджера визначає спосіб здійснення внутрішнього контролю: шляхом моніторингу ухвалення управлінських рішень, оцінки ефективності системи управління; функціональні менеджери контролюють ухвалення управлінських рішень, оцінюючи ефективність різних функцій управління.

Внутрішній контроль - це, звичайно, процес, що складається з декількох етапів: початок процесу - організація внутрішнього контролю, сам процес внутрішнього контролю - процес формалізації та реалізації результатів.

Врахування теорії контролю дає підставу стверджувати, що методи контролю, які є визначальними при розробці методики, включають загальнонаукові, специфічні та запозичені. Зв'язок між методами, способами прийняття та контролю процесу прийняття управлінських рішень показано на малюнку 3.10.

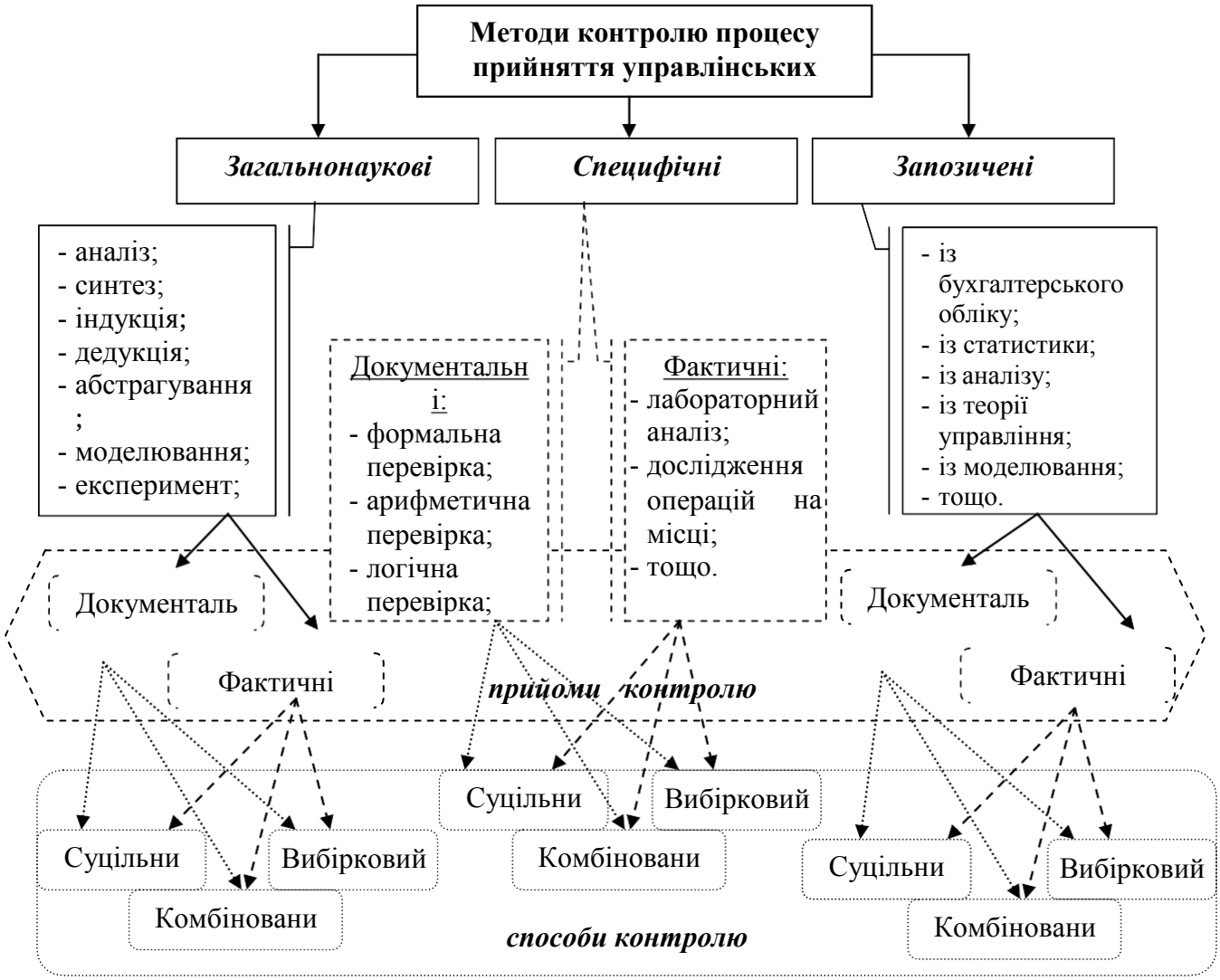

Рис. 3.10 Взаємозв'язок способів, приймів та методів контролю процесу прийняття управлінських рішень

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [44, 51]

Менеджерам що виконують внутрішній контроль слід враховувати внутрішній контроль підприємства, який відіграє роль додаткового елемента та має другорядне завдання: внутрішній контроль прийняття управлінських рішень при реалізації своїх прямих обов'язків та контроль цих управлінських рішень які здійснюються при реалізації інших функцій управління, у тому числі ряду функцій вищого керівництва, таких як організація та регулювання.

Метод та методика контролю – це різні за своєю значущістю наукові категорії, а їх співвідношення формується в межах уявлень про взаємозв'язок цілого і конкретного [27].

Конкретні методи контролю включають як теоретичне навчання так і

практичну діяльність. Запозичені методи контролю передбачають застосування методів (або окремих елементів методів) з інших наук.

Наприклад, статистика показує, що методи створення вибіркової сукупності можуть стати незрозумілими; з аналізу методів оцінки ефективності реалізації функції управлінського контролю навпаки.

Достатність ресурсів управлінських рішень перевіряється за допомогою додаткового комплексу методів контролю документації, таких як:

логічно перевіряти рівні оцінки, а також будь-які параметри контролю, у тому числі наявність ресурсів для ухвалення управлінських рішень;

хронологічна перевірка передбачає розгляд документів за датами, за порядком розміщення документів;

вирівнювання. Це дозволяє порівнювати час прийняття управлінських рішень з часом вивантаження (списання) коштів, необхідних ресурсів, що спрямовують прийняття управлінських рішень;

взаємна перевірка полягає у досліджені різних документів по одній господарській операції.

Якщо ми говоримо про управління ресурсами, то мова має насамперед слідувати (прибуток, податки або внутрішні перекази) та звичайному документу, який, з одного боку, є результатом прийняття управлінських рішень, а з іншого боку є зсвідченням "руху" ресурсів (накладної, постанови, угоди тощо).

Для нової оцінки ресурсів управлінського рішення досить вибіркового методу контролю, оскільки у попередньому етапі за необхідності може бути замінений комплексним.

Що стосується самого управлінського рішення, то докладно йдеться про безперервний контроль, який оцінює результат процесу підготовки, розробки та прийняття управлінського рішення; виконання рішення перевіряється під час здійснення поточного та постійного внутрішнього контролю.

Кінцевою метою внутрішнього контролю є результат процесу прийняття управлінських рішень, який безпосередньо пов'язаний із самим прийняттям рішення та процесом його реалізації.

У цілому нині алгоритм оцінки методології управління процесом прийняття управлінських рішень виглядає наступним чином (див.рис. 3.11)

Рис. 3.11. Алгоритм оцінки методики функціонування контролю процесу прийняття управлінських рішень

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [24, 31]

Незважаючи на різний характер виокремлених об’єктів: статичний та динамічний, методи контролю не будуть мати принципових відмінностей і тому будуть розглянуті в цілому для такого об’єкту, як результат управлінських рішень.

Аналогічної ситуації вдається уникнути під час контролю рентабельності наслідків управлінських рішень. Якщо контроль не здійснювався при розгляді процесів підготовки та розробки та при прийнятті управлінських рішень, то економічний контроль обмежується таким предметом, як реалізація управлінських рішень.

Законність результатів управлінських рішень, як та інших відомих об'єктів, оцінюється, з одного боку, шляхом додаткової нормативно-правової перевірки, з другого боку, шляхом внутрішнього контролю законності процесів підготовки та розробки. Коли управлінські рішення приймаються після того, як встановлена їхня юридична обґрунтованість, більше немає необхідності оцінювати законність того, що вже контролювалося. З цією метою можливі порушення що передбачають виконання управлінських рішень.

Повнота та своєчасність результатів управлінських рішень може контролюватись за допомогою порівняння, Повноту та своєчасність результатів управлінських рішень можна контролювати шляхом уніфікації, логічного, взаємного та точного аналізу. Хронологічна перевірка, як і раніше, залишається застійною в плані оцінки правильності як самого управлінського рішення, так і процесу його реалізації. Впровадження вищевказаних методів на об'єкті дозволить оцінити рівень повторюваності та точності ув'язування управлінських завдань. При цьому самі методи внутрішнього контролю заморожуються до моменту реалізації управлінських рішень та стають основою для впровадження інновацій у повторюваність та ефективність усіх елементів, етапів та частин.

Зауважимо, що експертні оцінки ґрунтуються на інтуїції, уяві й досвіді, ефективність їх застосування підвищується в умовах динамічного розвитку

суспільства, кардинальних змін в економіці, соціальній сфері, інших областях, а ефективність застосування статистичних методів для прогнозування й планування, особливо на тривалий період, навпаки, знижується [29].

Вибірковий спосіб, по-перше, буде достатнім при відсутності відхилень та порушень у випадку їх наявності але незначного впливу як на процес управління, так і на користувачів інформації; по-друге, організація внутрішнього контролю дій посадових осіб повинна передбачити можливість переходу від вибіркового до суцільного контролю у разі потреби.

Після проведення оцінки необхідно наголосити на тісному зв'язку функцій контрольної служби на підприємствах з низкою виявлених заходів: залучення служби внутрішнього контролю або недостатньо ясно та науково обґрунтовано, що організація даної роботи істотно підвищить достовірність появи встановлених (планових) параметрів контролю.

Експертні методи оцінки застосовують у ситуаціях, коли вибір, обґрунтування й оцінка рішень не можуть бути виконані на основі точних розрахунків.

Ми оцінили діючу методологію дослідження та виявили її негативні сторони, у тому числі: відповідність внутрішнім корпоративним стандартам; низький рівень формалізації об'єктів та параметрів управління та параметрів контролю.

. Разом з тим, неодмінною умовою є залучення до дослідження кваліфікованих фахівців.

Ґрунтуючись на твердженні, що оцінка якості підприємстві контролю процесу прийняття управлінських рішень здійснюється переважно із використанням експертних методів, було прийняте рішення про доцільність вивчення її впливу на результативність діяльності підприємства, зокрема, чистий дохід підприємства як на величину, що матиме математичне значення. Саме цей показник обрано у якості об’єкта дослідження через: доступність інформації (міститься у Звіті про прибутки і збитки)); переважно

позитивне значення (хоча підприємство за величиною чистого прибутку може бути збитковим); як індикатор основного виду діяльності підприємства (нівелюється вплив інвестиційної, фінансової видів діяльності).

На наш погляд, дана ситуація вимагатиме покращення методологічного контролю за процесом прийняття управлінських рішень, перш за все, з метою реалізації встановленого внутрішнього стандарту. Це з розробкою наукових основ реалізації функції управлінського контролю та, як наслідок, оптимізації її результатів.

Виходячи з обґрунтованості важливості оцінки ефективності моніторингу процесу прийняття управлінських рішень на основі використання експертних методів необхідно визначитися з обсягом реалізації з точки зору впливу на ефективність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Прийняття рішень є невід'ємною частиною процесу управління. Відповідальність за прийняття організаційних рішень - важкий моральний тягар, від індивідуального рішення в підприємстві може залежати доля самого підприємства, тому керівник при швидко мінливих умовах зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства не може приймати непродуманих рішень. Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виняткової складності досягається шляхом використання наукового підходу до даного процесу, моделей і кількісних методів прийняття рішень.

Прийняття ефективного і якісного рішення є основою управління, так як своєчасно прийняте науково-обґрунтоване рішення стимулює виробництво, а слабке, або несвоєчасно прийняте – знижує результативність праці. Відповідальність керівника за прийняття рішень дуже висока, особливо службовців державного рівня. Керівник не має права приймати непродуманих і необґрунтованих рішень.

Для ефективності в підприємстві здійснення контролю процесу прийняття управлінських рішень необхідне створення відповідних умов, а саме наявність ресурсів: технічних (обладнання, оргтехніка тощо); технологічних (управлінські технології, технології контрольного процесу, тощо); кадрових (управлінський персонал, спеціалісти відділу внутрішнього контролю, їх кваліфікація, прагнення до знань та самовдосконалення, тощо); інформаційних (кількість та якість інформації про стан системи управління, ступінь досягнення цілей, програмне забезпечення, інформаційні потоки, тощо); організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, тощо).

Прийняття і реалізація управлінських рішень вимагає високого професіоналізму і окремих соціально-психологічних якостей особистості. Процес прийняття рішення, вибору варіанта, завжди має творчий характер і залежить від конкретної особистості.

Дослідження концептуальних засад процесу прийняття управлінських рішень дало змогу: визначити в якості сукупності компонентів системи, процесу та функції управління; обґрунтувати та виокремити мету та завдання внутрішнього процесу прийняття управлінських рішень; розкрити взаємозв'язок завдань прийняття управлінських рішень та етапів і стадій його підготовки та прийняття; формалізувати взаємозв'язок та напрям впливу на управлінські рішенннокремих функцій системи управління, суб'єктів його проведення, мети та напряму дій; надати об'єкти внутрішнього прийняття враховуючи статичний і динамічний аспекти останнього; визначити параметри внутрішнього контролю прийняття управлінських рішень на основі його мети та виділених об'єктів.

Взаємозв'язок завдань прийняття управлінських рішень та етапів і стадій його підготовки та прийняття якщо матеріальні витрати збільшилися. В структурних витратах найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати, що є специфікою виробництва. Ефективність управління – є один з основних показників вдосконалення управління, що визначається зіставленням результатів управління та ресурсів, витрачених на їхнє досягнення. Оцінити ефективність управління, на перший погляд, можна шляхом порівняння отриманого прибутку та витрат на управління.

При прийнятті управлінського рішення керівнику треба належним чином враховувати зовнішнє середовище підприємства, оскільки саме воно визначає його місце та успіх на ринку.

У зв'язку з цим він повинен: замість максимально можливого та негайного прибутку намагатися досягти взаємовигідних умов діяльності підприємства, тобто налаштовуватися не на максимілізацію прибутку, а на максимілізацію діяльності; активно шукати спонсорів, налагоджувати контакти з зацікавленими підприємствами і особами; організовувати випуск дефіцитних товарів і надання нестандартних послуг в обмін на продукцію, вкрай необхідну підприємству; вивчати та впроваджувати передовий досвід, ділитися у допустимих межах власним досвідом з колегами з інших організацій; будь-які новини, цікаві пропозиції подавати керівництву у вигляді проекту постанови

(наказу, розпорядження); вважати за доцільне та вміти складати детальні договори (контракти), передбачати в них максимальну кількість можливих ситуацій, особливо непередбачених, застерігатися від них, чітко формулювати умови взаємної відповідальності; вивчати надійність та солідність ділових партнерів; намагатися створювати резервні (страхові) фонди; не бути скупим (скупість породжує бідність); уміти швидко звикати до змін навколишнього середовища і до нових умов його функціонування, маючи на увазі, що адаптація до змін полягає не у тому як, а у тому, що треба робити.

На вибір стратегії та підприємстві внутрішнього процесу прийняття управлінських рішень впливають об'єктивні та суб'єктивні чинники, які необхідно враховувати: термін функціонування та етап життєвого циклу підприємства; позиціонування підприємства на ринку та рівень його конкурентоспроможності; організаційно-правова форма підприємства; місія та стратегії підприємства; мотивація власників та керівного персоналу підприємства; інноваційна орієнтованість власників та менеджерів; політика менеджменту у сфері економіки та фінансів; рівень кваліфікації спеціалістів; ступінь обмеженості ресурсів підприємства в просторі та часі; соціально-психологічні фактори; основні ризики діяльності.

Правильність результатів управлінських рішень можливо оцінити застосовуючи сукупність наступних методів внутрішнього контролю: формальна, логічна та арифметична перевірка.

Для ефективності в підприємстві щодо здійснення контролю процесу прийняття управлінських рішень необхідне створення відповідних умов, а саме наявність ресурсів: технічних (обладнання, оргтехніка тощо); технологічних (управлінські технології, технології контрольного процесу, тощо); кадрових (управлінський персонал, спеціалісти відділу внутрішнього контролю, їх кваліфікація, прагнення до знань та самовдосконалення, тощо); інформаційних (кількість та якість інформації про стан системи управління, ступінь досягнення цілей, програмне забезпечення, інформаційні потоки, тощо); організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи,

швидкість проходження керуючих впливів, тощо).

Отже, прийняття рішень є найважливішою функцією управління, успішне здійснення якої забезпечує досягнення підприємством його цілей. Дослідження теоретичних і практичних аспектів прийняття управлінських рішень дозволяє зробити висновок, що процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер. Аналіз наукових джерел і існуючих підходів до тлумачення поняття управлінського рішення свідчить про відсутність єдиної думки щодо поняття «процес прийняття управлінського рішення». З огляду на це, вважаємо за доцільне дещо розвинути трактування управлінського рішення, як економічної категорії.

Так, на нашу думку, процес прийняття управлінського рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, сукупність циклічних послідовних дій, що складаються з окремих етапів і процедур, за допомогою якого керуюча система в підприємстві отримує можливість безпосередньо впливати на керовану з метою досягнення бажаної цілі чи вирішення проблем в підприємстві. В умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, питання якості, технології підготовки і прийняття управлінських рішень залишаються надзвичайно актуальними.

Процес прийняття рішень повинен, з одного боку, володіти характеристиками адаптивності, пристосованості до змін зовнішнього середовища, а з іншого – забезпечувати стійке функціонування і розвиток в підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с

2. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.

3. Бікулов Д. Т. Застосування теорії ігор для прийняття рішень у місцевому самоврядуванні. Право та державне управління. 2015. № 1. С. 116-120.

4. Бондар, О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб . К. : Центр учб. літ-ри, 2012. 388 с.

5. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень підручник. За заг. ред. Бутка М. П. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

6. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2012. 420 с.

7. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: КОНДОР, 2010. 187 с.

8. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.

9. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.

10. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.

11. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К.:Всеувито; Наукова думка, 2001. 242 с.

12. Друкер, П. Менеджмент П. Друкер, Дж. А. Макьярелло. М.: Диалектика Вильямс, 2011. 704 с.

13. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.

14. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.

15. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.посіб. Київ: Кондор, 2010. 462 с.

16. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.

17. Катренко А.В., Пасічник В.В., Пасько В.П. Теорія прийняття рішень. Підручник К.: Видавнича група BHV, 2010. – 448 с.

18. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.

19. Кігель В. Р. Математичні методи прийняття рішень у ефективному підприємництві: Монографія. – К.: ІЕУГП, 2010. – 296 с.

20. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.

21. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Кадрового менеджменту : Економіст.* 2010. № 9. С. 32–36.

22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.243 с.

23. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2010. 587 с.

24. Крупський О. П. Сучасні методи прийняття управлінських рішень та їх зв’язок з організаційною культурою туристичних підприємств України *Економічний часопис*-XXI. 2014. № 7-8(1). С. 95-98

25. Круш П. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 233-237.

26. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національногоуніверситету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.

27. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління

персоналом на вітчизняних підприємствах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 49-52.

28. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 580 с

29. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво.* 2010. №4. С. 111-116.

30. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.

31. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.

32. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.

33. Макаренко М. М. Поняття та особливості управлінських рішень в органах Державної податкової служби України. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2010. № 18. С. 397-404.

34. Молчанський О. О. Процесуальні рішення: сутність та співвідношення з іншими спорідненими поняттями. Право і суспільство. 2012. № 2. С. 175-181. 4

35. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.

36. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.

37. Мостенська Т. Л., Сокольвак Я. Ю. Управління кадровим потенціалом. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. No 33. С. 52-59.

38. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.

39. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2019. Вип. 2(41). С.115-120..

40. Матвієнко Ф. Як налагодити згуртованість колективу, викорінивши плинність і гоніння новачків. URL:https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurtovanist-kolektyvu

41. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-гевидання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

42. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОБ", 2012. 520 с.

43. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. Регіональна бізнес. *Економіка та управління*. 2013. № 4. С. 24-31.

44. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.

45. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. – К.: Техніка, 2010. – 256 с.

46. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.

47. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [Навчальний посібник] К.:Атіка, 2008. 240 с.

48. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.

49. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : Видавництво Ліра К, 2012. 336с.

50. Петров Е. Г., Новожилова М.В., Гребінник І.В. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: Навчальний посібник. К.: Техніка, 2010. 256 с.

51. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч.посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.

52. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2010. 240 с.

53. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210с.

54. Рева О. М. Прийняття рішень на кожному кроці і з посмішкою: Посібник. – Кіровоград: Поліграфічні послуги, 2010. – 308 с.

55. Робінс С., Девід А. ДеЧенцо. Основи менеджменту : учбовий посібник пер. з англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2017. 671 с.

56. Русіна Ю. О, Ліпінська Д. Ю. Прибуток як складова фінансової стійкості. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С.96-102.

57. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.

58. Ситник Н. І. Кадрового менеджменту. Київ : Центр учбової літератури, 2010.472с.

59. Смоленніков Д.О. Методи прийняття управлінських рішень : конспект лекцій Д.О. Смоленніков. Суми : СумДУ, 2010. 89 с.

60. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

61. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.

62. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.

63. Фурашев В.М. Сутність та визначення поняття «рішення» Правова інформатика. 2013. № 1(37). С. 49-55.

64. Череп, А. В. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості [Текст] : монографія . Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 408 с.

65. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193.

66. Чмутова І. М., Тисячна Ю. С. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення. *Бізнесінформ*. 2013. No 1. С. 287-292.

67. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 102 с.

68. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.

69. Шегда А.В., Головенко М.В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: Навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 271 с.

70. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

71. Штангрет А. М. Ключові аспекти створення системи економічної безпеки на підприємстві. *Матеріали науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і аспірантів, м. Львів, 21–24 лютого 2018 р*. Львів : УАД, 2018. С. 146.

72. Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Сутність поняття “безпека” та взаємопов’язаних з нею категорій. *Наук. зап. : наук.-техн. зб.* Укр. акад. друкарства. 2010. №2. С. 75–83.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ 1

1.1 Економічні ризики підприємств: природа, чинники, аспекти прояву та впливу на економічну діяльність підприємства 1

1.2 Управління економічними ризиками підприємств 4

1.3 Методи і методологія дослідження 4

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ВИРОБНИЦТВА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ В СІЛЬСЬКОГОСПО-ДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ 6

2.1 Організація розвитку Львівської області та її характеристика 6

2.2. Виробництво сільськогосподарської продукції в Львівській області сільськогосподарськими підприємствами 9

2.3 Аналіз ризиків сільськогосподарських підприємств уЛьвівській області 3

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І ЯКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Щляхи покращення якості прийняття управлінських рішень в підприємстві 6

3.2 Основні напрями удосконалення процесу прийняття управлінських

рішень
3.3 Основні методи нейтралізації економічних ризиків 6
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4

4

6

0