

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Удосконалення методів прийняття управлінських рішень на
підприємстві»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2МЕМ

Шамаріна Юлія Володимирівна_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Христенко О. В._____

Полтава – 2021

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 6 |
| 1.1 Сутність та класифікація управлінських рішень на підприємстві | 6 |
| 1.2 Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві | 15 |
| 1.3 Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві | 27 |
| Висновок до розділу 1 | 34 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «АРМАПРОМ» | 35 |
| 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління підприємства ПАТ «Армапром»..... | 35 |
| 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПАТ «Армапром»..... | 49 |
| 2.3 Особливості прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»..... | 64 |
| Висновок до розділу 2 | 71 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «АРМАПРОМ» | 73 |
| 3.1 Заходи щодо удосконалення методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»..... | 73 |
| 3.2. Інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром» | 83 |
| 3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів для ПАТ «Армапром»..... | 95 |
| Висновки до розділу 3 | 101 |
| ВИСНОВКИ..... | 102 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 105 |
| ДОДАТКИ..... | 115 |

ВСТУП

Прийняття рішень є невід'ємною частиною будь-якої функції управління. Потреби в прийнятті рішень пронизують все, що роблять керівники, ставлять цілі та досягають цілей. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для кожного, хто хоче досягти успіху в мистецтві менеджменту та вивести організацію, в якій вони працюють, на арену лідерства у своїй сфері діяльності. Але є багато компаній, у яких процес прийняття управлінських рішень є неефективним, що призводить до їх банкрутства, і це головна причина, чому тема, яка мене хвилює, є актуальною.

Метою прийняття управлінських рішень є забезпечення узгодженого (коригованого) впливу на систему управління, а система управління реалізує рішення управлінських завдань для досягнення цілей організації.

Управлінські рішення повинні прийматися відповідними посадовими особами, керівниками.

Слід зазначити, що дослідження щодо прийняття управлінських рішень є роботою великої кількості науковців. Зокрема, у дослідженнях з цього питання брали участь такі вчені, як В. Баштанник, В. Бакуменко, М. Білинська, А. Гор, Ю. Ковбасюк, І. Малковська та ін. Д. Осборн, С. Серьогін, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон, В. Трощинський, В. Чиркін та ін. Хоча вчені чудово попрацювали над цим питанням, воно актуальне і сьогодні. Високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища та економічна та політична криза, що охопила нашу країну, мають велике значення.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром».

Для досягнення зазначеної мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

дослідити сутність та значення управлінського рішення;

надати характеристику процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві;

розглянути методи прийняття управлінських рішень;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПАТ «Армапром»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПАТ «Армапром»;

оцінити особливості прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»;

запропонувати заходи щодо удосконалення методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»;

впровадити інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»;

розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів для ПАТ «Армапром».

Об'єктом дослідження даної роботи є процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром».

У роботі буде розглянуто процес, за допомогою якого менеджери приймають управлінські рішення, методи, які вони використовують, наукові методи підвищення ефективності цього процесу, а також основні фактори, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Універсальність і складність виробничих, соціальних та інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації вимагають від управлінських органів компанії вжити відповідних дій.

За цих умов управлінські рішення можуть бути абсолютно різними за формою, спрямованістю, глибиною та часом розробки, прийняття та реалізації. Дослідницька інформаційна база даних – це наукові праці українських та

зарубіжних фахівців у галузях управління, законодавства та нормативних документів, статистики та фінансових даних ПАТ «Армапром».

Робота містить практичну цінність та новизну. У кваліфікаційній роботі розроблені авторські пропозиції щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в діяльності ПАТ «Армапром». У роботі наведено розрахунок економічного ефекту від рекомендованих заходів, їх результати свідчать про те, що їх впровадження принесе додаткову вигоду досліджуваному підприємству у вигляді прибутку. Пропоновані заходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність ПАТ «Армапром».

В ході дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення; аналізу та синтезу; порівняльного аналізу; статистичного і техніко-економічного аналізу; графічний; спостереження тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Шамаріна Ю.В., Христенко О.В. Прийняття та реалізація управлінських рішень на підприємстві. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»* (28 жовтня 2021 р.). Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 202-204.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 114 сторінок, містить 16 таблиць, 24 рисунків, список використаних джерел – 90 найменувань, 16 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та класифікація управлінських рішень на підприємстві

Прийняття рішень є результатом творчого процесу осмислення проблем у конкретних ситуаціях та об'єктах управління з метою досягнення цілей управління. Рішення – це акт прийняття рішення або вибір конкретного способу дії з можливих альтернатив.

Управлінське рішення – це формалізований метод управління на основі заміщення, за допомогою якого система управління організацією може безпосередньо впливати на об'єкти, якими керують (табл. 1.1).

Кожна організація, яка реалізує ефективну діяльність, має чіткі цілі, досягти яких можна лише за допомогою дій, які виконуються в певному порядку, це спосіб вирішення індивідуальних і часткових завдань. Тому при плануванні та організації майбутньої діяльності керівники повинні визначити свої цілі, методи їх досягнення та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності приймати рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу праці, забезпечувати їх необхідними засобами. Контроль передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (масштаб, частота, форма контролю), аналіз отриманої інформації та здійснення коригувальних заходів. Успіх чи невдача, процвітання чи занепад організації залежатимуть від раціональності цих рішень.

Прийняття управлінських рішень спрямоване на вирішення конкретних управлінських завдань, а його характеристиками є:

невизначеність, в деяких випадках суперечливі умови;

недостатня інформація про можливі шляхи вирішення проблеми, незрозумілий алгоритм вирішення проблеми; рішення потрібне за обмежений час.

Таблиця 1.1 – Інтерпретації визначення терміну «управлінське рішення»

| Трактування | Визначення | Джерело |
|---|--|------------|
| 1. Управлінське рішення як результат діяльності | «Це результат аналізу, прогнозування, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з множини варіантів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей системи управління. Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення актуальності або вирішення проблеми, тобто приближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних». | [8, с.61] |
| | «Це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта управління з вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи». | [10, с.40] |
| | «Це результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередковано пізнавальними чинниками) емоційної, вольової, мотиваційної природи - синтезу психічних процесів, що мають початкову регулятивну спрямованість. Управлінське рішення – це вольовий акт особи, що приймає рішення, оформлений у вигляді документа». | [5, с.20] |
| | «Це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи. Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством». | [6, с 11] |
| 2. Управлінське рішення як вибір | «Це вибір управлінцем найкращого варіанту дій з множини можливих». | [1, с.117] |
| | «Це вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації». | [7, с.339] |
| | «Це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями». | [3, с. 26] |
| 3. Управлінське рішення як процес | «Розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих та логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реальність управлінських завдань». | [7, с.339] |
| | «Це творчий процес розробки однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Тобто рішення у сфері управління являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання у фактичній чи запроектованій ситуації контролю, яких результатів слід очікувати». | [4, с.331] |

Існує три основних типи управлінських завдань:

концептуальні (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням і прогнозуванням);

пов'язані з техніко-технологічними аспектами виробничих функцій (створення та впровадження нової техніки, технології тощо);

викликані людським фактором (кадрові проблеми, соціально-психологічний клімат у колективі тощо) [67].

Поняття «рішення» в сучасному житті дуже розпливчате. Він розуміється як процес, акт вибору та результат вибору. Основна причина нечіткості тлумачення поняття «прийняття рішення» полягає в тому, що щоразу це поняття вкладається у зміст, пов'язаний з певною галуззю дослідження.

До управлінського рішення пред'являється ряд вимог (рис. 1.1), до числа яких можна віднести:

всебічну обґрунтованість рішення;

необхідну повноту змісту;

погодженість із прийнятими раніше рішенням.

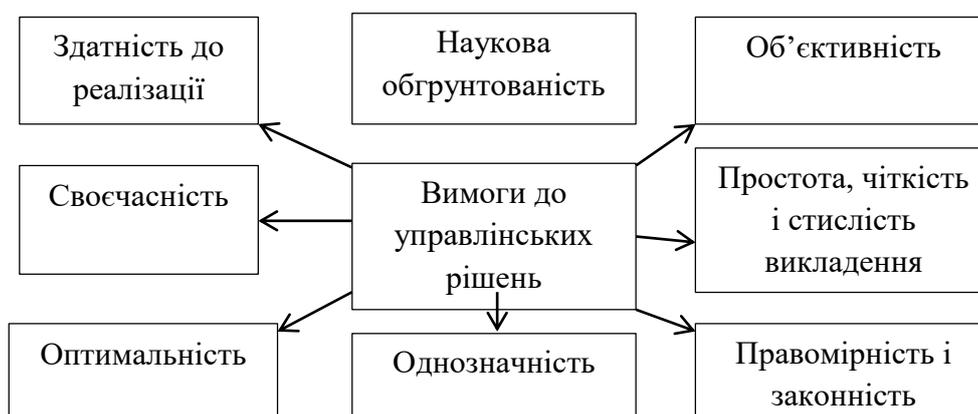


Рисунок 1.1 – Вимоги до управлінських рішень

Ефективність прийняття комплексних рішень повинна в першу чергу базуватися на найбільш повній і достовірній інформації. Однак одного цього недостатньо. Він повинен охоплювати всі питання і всі вимоги системи

управління. Це вимагає розуміння характеристик і методів розробки контролю, систем управління та середовища. Необхідно ретельно проаналізувати ресурсозабезпеченість, науково-технічні можливості, цілі розвитку, економічні та соціальні перспективи підприємств, регіонів, галузей, країн, світової економіки.

Ефективність прийняття комплексних рішень вимагає пошуку нових форм і методів обробки науково-технічної та соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналізу та комплексних функцій. Рішення в організації полягає у свідомому виборі доступних варіантів або альтернатив, щоб скоротити розрив між поточним і майбутнім очікуваним станом організації [40].

Сам процес прийняття рішень включає багато різних елементів, але він, безумовно, містить такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи та рішення. Цей процес є основою для планування організаційної діяльності, оскільки планування – це сукупність рішень щодо розподілу ресурсів та використання ресурсів для досягнення організаційних цілей. Прийняття рішень є «центром», навколо якого обертається організаційне життя.

Необхідно думати про прийняття рішень як про продукт управління і розглядати його як процес, що веде до продукту.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється керівниками всіх рівнів, що є досить формальним, оскільки в прийнятті рішень бере участь не тільки одна особа, а й підрозділ або вся організація.

Прийняття рішень – це наука і мистецтво. Роль прийняття рішень величезна. Чи може організація успішно функціонувати, найважливіше питання полягає в тому, як організація може виявляти та вирішувати проблеми.

Кожне рішення стосується проблеми, а правильне рішення – це рішення, яке найкраще відповідає цілям організації. Цілі, які часто прагнуть досягти, в деяких випадках не досягаються повністю. Тому постановка неправильної мети означає вирішення проблеми некоректної інформації, що призводить до більших втрат ресурсів, ніж вирішення невірно сформульованої проблеми. У

цьому плані роль лідера дуже важлива. Адже прийняття рішень – це не лише процес, а й психологічна діяльність, прояв волі людини. Він має такі характеристики:

можливість вибору з багатьох альтернатив (якщо альтернатив немає, немає вибору і, отже, немає рішення);

є мета (випадковий вибір не вважається рішенням).

У цьому плані роль керівника полягає в тому, щоб вміти правильно судити, правильно розуміти реальні проблеми, постійно звертати увагу на керівництво.

Слід зазначити, що виявлення проблем є не тільки етапом процесу прийняття рішень, а й постійною функцією керівництва будь-якої організації. В управлінні термін «проблема» використовується для вираження розриву між ідеальним станом організації (особливо її цілями) та її фактичним станом. Іншими словами, вирішення проблеми розглядається як засіб подолання цього розриву, вибір одного з багатьох об'єктивно існуючих планів дій (альтернативних планів), що дозволяє перейти від спостережуваного стану до бажаного. Відповідальність за прийняття важливих рішень є важким моральним тягарем, що особливо яскраво проявляється на вищому рівні влади. Однак керівники будь-якого рівня мають справу з чужим майном і використовують його для впливу на своє життя. Якщо керівник вирішить звільнити своїх підлеглих, останні можуть завдати серйозної шкоди. Якщо не запобігти поганим працівникам, це вплине на організацію, тим самим негативно позначиться на її власниках і всіх співробітниках [41].

Тому, як правило, керівники не можуть приймати необдуманих рішень. Своєчасність прийняття управлінських рішень означає, що прийняття рішень не може ні відставати, ні перевищувати потреби та цілі соціально-економічної системи. Передчасні рішення не можуть знайти готової основи для його реалізації та розвитку, можуть призвести до розвитку негативних тенденцій. Несвоєчасні рішення не нанесуть великої шкоди суспільству. Вони не допомагають вирішити проблему «надмірної знайомості» і додають більше до і

без того болісного процесу. Необхідна цілісність змісту рішення означає, що рішення має охоплювати всі об'єкти управління, усі сфери їх діяльності, усі напрямки розвитку. У найбільш загальному вигляді управлінські рішення включають:

- мета функціонування та розвитку системи (цільовий набір);
- кошти та ресурси, що використовуються для досягнення цих цілей;
- основні шляхи і засоби досягнення мети;
- термін досягнення мети;
- порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і специфічних методів їх формулювання, реалізації та оцінки, покращуючи тим самим їх якість, ефективність і безперервність. Управлінські рішення можна класифікувати багатьма способами.

Найбільш розповсюдженими є наступні принципи класифікації:

- за функціональним змістом;
- за характером розв'язуваних задач (сфері дії);
- за ієрархією керування;
- за характером організації розробки;
- за характером цілей;
- з причин виникнення;
- за вихідним методом розробки;
- за організаційним оформленням.

Управлінські рішення можуть бути класифіковані за функціональним змістом, тобто стосовно загальних функцій керування, наприклад:

- рішення планові;
- організаційні;
- контролюючі;
- прогнозуючі.

Зазвичай таке рішення певною мірою впливає на всі функції управління, але в кожній функції управління можна вибрати основне ядро, пов'язане з базовою функцією [11].

Інший принцип класифікації зв'язаний з характером розв'язуваних задач:

- економічних;
- організаційних;
- технологічних;
- технічних;
- екологічних і інших.

Багато завдань до певної міри мають складний характер. За рівнем системи управління управлінські рішення розрізняють на національному рівні, на рівні підсистеми, на рівні кожного елемента системи. Зазвичай розпочинайте загальносистемне рішення, а потім переходьте до базового рівня, але можливе й протилежне.

У залежності від організації розробки рішень виділяються наступні управлінські рішення:

- одноособові;
- колегіальні;
- колективні.

Перевага способу організації вироблення управлінських рішень залежить від багатьох причин: компетентності керівника, рівня кваліфікації колективу, характеру задач, ресурсів і т.д.

За характером цілей прийняті рішення можуть бути представлені як:

- поточні (оперативні);
- тактичні;
- стратегічні.

З причин виникнення управлінських рішень поділяються на:

- ситуаційні, зв'язані з характером виникаючих обставин;
- по розпорядженню (розпорядженню) вищих органів;

програмні, зв'язані з включенням даного об'єкта керування в визначену структуру програмно-цільових відносин;

ініціативні, зв'язані з проявом ініціативи системи, наприклад у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності;

епізодичні і періодичні, що впливають з періодичності виробничих процесів у системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплаву лісу по ріках, геологічних робіт).

Важливим класифікаційним підходом служать вихідні методи розробки управлінських рішень. До їхнього числа можна віднести:

графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем);

математичні методи, що припускають формалізацію представлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;

евристичні, зв'язані із широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

По організаційному оформленню управлінські рішення поділяються на:

тверді, що однозначно задають подальший шлях їхнього втілення;

що орієнтують, визначальний напрямок розвитку системи;

гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;

нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Оскільки рішення приймаються людьми, їх особистості значною мірою пов'язані з особистостями менеджерів, пов'язаними з їх появою у світі. У зв'язку з цим прийнято розрізняти збалансоване, імпульсивне, інертне, авантюрне та виважене прийняття рішень [6].

Продумані рішення приймаються керівниками, які піклуються про свою поведінку, припущення та випробування та критикують їх. Звичайно, перед прийняттям рішення у них є попередня ідея. Автор імпульсивного прийняття рішень може легко генерувати нескінченну кількість різноманітних ідей, але не може їх перевірити, покращити та оцінити належним чином.

Тому прийняття рішень недостатньо розумне і надійне, воно «стрибає» і «змішує». Інертний розчин є результатом ретельного пошуку. Навпаки, дія контролю та уточнення перевищує генерацію ідей, тому у прийнятті такого рішення важко знайти оригінальність, талант та новаторство.

Різниця між ризикованим і імпульсивним прийняттям рішень полягає в тому, що їх авторам не потрібно ретельно перевіряти свої гіпотези, а якщо вони впевнені, вони можуть не боятися жодної небезпеки. Особливістю виваженого прийняття рішень є те, що керівник ретельно оцінює всі варіанти, для випадку це більш критичний метод. Вони навіть не такі інертні, нові й оригінальні. Ці типи рішень в основному приймаються в процесі управління операторами.

Стратегічне та тактичне управління будь-якою підсистемою в системі управління базується на економічному аналізі, демонстрації та методах оптимізації, які приймають розумні рішення. Важливою вимогою для прийняття управлінських рішень є повноваження приймати рішення – суворе дотримання вищого керівництва.

Узгодженість з попередніми рішеннями також означає наполягання на чіткому причинно-наслідковому зв'язку між соціальним розвитком. Треба дотримуватися традиції поваги до законів, указів і наказів. На рівні окремих підприємств необхідно впроваджувати послідовну технологічну, ринкову та соціальну політику, чітко керувати виробничим обладнанням [24].

Прийняття управлінських рішень вимагає високого рівня професіоналізму та певної особистісної соціально-психологічної якості. Цю якість мають не всі фахівці з професійною освітою, лише 5-10%.

Основними факторами, що впливають на якість прийняття управлінських рішень, є: застосування наукових методів і принципів у системі управління, методи моделювання, автоматизація управління, якісна мотивація прийняття рішень. Звичайно, будь-яке рішення містить у різному ступені три точки: інтуїцію, судження та розум.

Приймаючи суто інтуїтивні рішення, люди покладаються на відчуття, що їхній вибір правильний. Виникає «шосте почуття», своєрідне просвітлення, на

яке зазвичай присутні представники вищого владного ешлону. Менеджери середньої ланки більше покладаються на інформацію та допомогу. Хоча інтуїція стає гострою зі збільшенням досвіду, її стійкість висока. Менеджер, який лише зосереджується на цьому, стає заручником можливостей. За статистикою, його шанси зробити правильний вибір невисокі.

Прийняття рішень на основі суджень багато в чому схоже на інтуїтивне прийняття рішень, можливо, тому, що на перший погляд їх логіка не зрозуміла. Але вони все ще засновані на знаннях і мають велике значення, вони відрізняються від минулих ситуацій і минулого досвіду. У зв'язку з тим, що наразі виправлені, використовуйте їх і покладайтеся на здоровий глузд, щоб вибрати найбільш вдалий варіант у подібних ситуаціях у минулому.

Інша слабкість полягає в тому, що судження не може бути пов'язане з ситуацією, якої раніше не існувало, тому досвід її вирішення взагалі не призведе до іншого поля, або відмовиться вторгнутися в нього, навмисно чи ненавмисно [26].

Отже, процес управління – це сукупність взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певному порядку і спрямовані на вирішення конкретних завдань і досягнення цілей.

Потужним фактором, що активізує процес прийняття рішень, є сучасна оргтехніка, зокрема комп'ютерні мережі. Для цього необхідний високий рівень культури математики та програмування, використання технологій у техніці.

Наступним кроком даної роботи є характеристика основних етапів процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

1.2 Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві

Як було з'ясовано раніше управлінські рішення є основою діяльності будь-якого підприємства.

Класичним методом прийняття управлінських рішень є дотримання певних процедур і виконання обов'язкових операцій.

Фундаментом будь-якого рішення є проблемна ситуація, яка потребує вирішення. Завдання керівника на цьому етапі – проаналізувати проблемну ситуацію, тобто визначити ознаки «хвороби», вивчити ситуацію та мету, прийняти попередні стандарти прийняття рішень.

Визначити обмеження та визначити альтернативи. Причиною проблеми можуть бути сили поза організацією (зовнішнє середовище), і керівники не можуть змінити ці сили. Це обмеження зменшує можливість прийняття найкращого рішення. Тому необхідно визначити джерело та характер обмеження та визначити можливі альтернативи. Іншими словами, рекомендується визначити всі можливі дії для усунення причини проблеми.

Прийняття альтернативних рішень. На цьому етапі будуть розроблені та оцінені альтернативні рішення, а також будуть обрані альтернативні рішення з найбільш сприятливими загальними наслідками.

Реалізація альтернативних рішень. Вибором альтернатив процес не закінчиться. На етапі реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення та доведення його до виконавця, тобто цінність рішення полягає в його виконанні.

Контролювати виконання рішень. У процесі контролю знаходять і виправляють відхилення, щоб допомогти повністю виконати рішення. Контроль встановлює так званий зворотний зв'язок між контролем і керованою системою.

Методи стратегічного планування розглядають управлінські рішення з позицій системного аналізу, кібернетики та дослідження операцій. Відповідно до теорії стратегічного планування, прийняття управлінських рішень має бути керованим, усвідомленим і формалізованим процесом, у якому за допомогою методів системного аналізу розраховуються спеціальні комплексні показники (наприклад, комплексні показники корпоративної конкуренції та багато іншого).

Результатом цього процесу є готове стратегічне рішення, яке потім впроваджується в плани, проекти та бюджети. У рамках цієї теорії контроль,

по-перше, передбачає розробку («побудову») процедур для конкретного підприємства для прийняття управлінських рішень; по-друге, розрахунок показників, що характеризують позитивні чи негативні сторони кожного варіанту управлінського рішення; по-третє, пошук найкращого. плану рішення.

Метод, що виходить з точки зору принципу обмеженої раціональності, базується на припущенні про принцип обмеженої раціональності Г. Саймона. Він заснований на тому, що «абсолютної раціональності» не буде:

інформація, доступна менеджеру щодо характеру проблеми та можливих рішень, свідомо недостатня. отримати більш точну та повну інформацію неможливо (як правило, через брак коштів чи часу). значна частина наявної інформації не є актуальною, тому має сенс використовувати досить спрощену модель реальності.

наявна інформація вважається спотвореною. людська пам'ять може зберігати лише обмежену кількість інформації. здатність людського мозку вибрати правильний курс дій обмежена.

менеджер не прагне максимуму, а лише прагне до задовільного результату. він може знати не всі варіанти: він знає, що достатньо хоча б одного прийняттого варіанту.

Процес прийняття рішення за принципом обмеженої раціональності полягає в наступному:

ідентифікація потреби;

визначення мети та формування стандартного набору, що описує найменший прийнятний варіант;

альтернативи (зазвичай пошук здійснюється в обмежена добре відома область; розглянуті альтернативи свідомо неповні);

вибір варіантів, які забезпечують прийняття результатів.

Відповідно до принципу обмеженої раціональності основним завданням контролю є раціоналізація процесу прийняття управлінських рішень на основі використання методів прийняття рішень за невизначених умов.

Основна відмінність цього методу від попереднього (класичного раціонального) полягає в тому, що в центрі уваги контролю є не оптимізація, а встановлення обмежень, що характеризують прийнятні варіанти.

Ірраціональна модель заснована на припущенні, що особи, які приймають рішення, переважно ірраціональні в процесі. Цей підхід передбачає, що рішення приймається до того, як досліджувати альтернативи. Ця модель найчастіше використовується в ситуаціях, пов'язаних із прийняттям нових, складних і екстраординарних рішень, а також коли керівник або група менеджерів мають достатньо повноважень для прийняття рішення.

З точки зору принципів ефективного управління, ця модель базується на припущенні про принципи ефективного управління. Вони ґрунтуються на тому, що надмірна раціональність гальмує інновації, що призводить до переоцінки фінансової значущості, і не враховує неекономічні цілі компанії.

У цій моделі основна увага приділяється координації та інтеграції контролю. Тут контроль переважно використовує модель прийняття рішень у невизначених умовах, роль моніторингу та попереднього контролю збільшується, а перед контролем не ставиться завдання оптимізації. При прийнятті рішень щодо груп працівників можуть використовуватися соціологічні та психологічні моделі. Вони ґрунтуються на впливі людської свідомості та міжособистісних стосунків на процес прийняття рішень.

Соціологи вивчають процес прийняття рішень як процес групової взаємодії. У соціологічному методі теорії, що описують прийняття управлінських рішень, в основному поділяють на три групи:

- теорія політичної взаємодії;
- теорія колективного навчання;
- теорія корпоративної культури.

Теорія політичної взаємодії вивчає процес прийняття управлінських рішень на основі співвідношення сил та інтересів різних груп у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства.

Саме управлінське рішення в основному розглядається як політичний крок, спрямований на зміцнення статусу певної групи. Особлива увага приділяється впливу референтної групи, розподілу ролей і статусу в групі, логіка формування груп і альянсів. У рамках цієї концепції основне завдання контролю є комплексним: він повинен забезпечити рух підприємства в напрямку досягнення загальної мети.

Теорія колективного навчання підкреслює, що складність і динаміка внутрішнього та зовнішнього середовища будь-якого підприємства, у поєднанні з браком інформації та досвіду, перетворюють процес прийняття управлінських рішень у процес навчання протягом усього життя керівника та всієї команди. Тому немає чіткої межі між прийняттям управлінських рішень і виконанням: ці два процеси взаємозалежні, взаємозалежні і відбуваються одночасно.

Теорія корпоративної культури вважає, що управлінські рішення відображають поведінку співробітників як єдиного цілого.

Тому «поживним ґрунтом» для будь-якого управлінського рішення буде корпоративна культура – набір корпоративних переконань і поглядів, спільних для всіх співробітників. Існує кілька рівнів корпоративної культури: поверхневий (корпоративні символи), середній (вірування, ставлення, правила, норми) і глибинний (цінності). Глибокі цінності відіграють важливу роль у виборі однієї з кількох можливих стратегій для компанії. Правила та норми мають важливе значення для вибору тактичних заходів для реалізації стратегій [53].

Відповідно до наукового мислення психології процес прийняття рішення поділяється на такі етапи: сприйняття, реалізація понять, концептуальне перетворення (реконструкція). Повернемося до етапу прийняття рішення. Кожен етап має свої специфічні проблеми.

На етапі сприйняття керівник сприймає інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовища як сигнали дії.

Завданням системи контролю на цьому етапі є не ігнорувати найважливіші речі після низки регулярних подій, інакше вона не зможе досягти

необхідності прийняття управлінських рішень. Крім того, через складність середовища та особливості психологічної діяльності людини виникає проблема «фільтрації інформації»: людина сприймає і запам'ятовує лише ту інформацію, яка формує її переконання, а інформація, яка суперечить існуючим переконанням і відносинам, спотворюється. Це явище часто називають «вибірковим сприйняттям, спотворенням і пам'яттю» і його не можна ігнорувати при складанні контрольних звітів. Відповідальний начебто «пристосовує» ситуацію до ситуації, яка вже знайома й зрозуміла, тому контролер повинен звернути увагу відповідального на особливі, ненормальні та ненормальні явища, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

На етапі формування концепції керівник ставить завдання. При цьому він або вибирає готовий тип завдання (концепцію) на основі власного досвіду та знань, або формує нову концепцію («з нуля»). Зазвичай, завдяки інертності мислення, людина намагається в своєму досвіді та знаннях знайти ситуацію, подібну до існуючої, віднести цю ситуацію до відомої групи, а потім діяти за відомою закономірністю. Тому завдання зазвичай зводиться до класифікації.

Однак фактична ситуація може не відповідати «зручному режиму». Крім того, якщо старе рішення буде неоптимальним, лідер буде перевантажений минулими помилками. Тому контролер на цьому етапі може або запропонувати можливу модель прийняття рішень, або зіграти роль «диявола», щоб перевірити міцність моделі. У цьому випадку контролер грає роль помічника і радника керівника.

Результат цього етапу значною мірою визначається попередніми кроками: спосіб вирішення проблеми залежить від проблеми, крім того, важливу роль відіграє також вплив особистого стилю мислення керівника (характеристики різних стилів мислення, які вивчають дослідники психології).

Синтез усіх запропонованих методів стає методом теорії розподілу та прийняття рішень. Відповідно до цього «комплексного» підходу, прийняття рішень – це не поетапна дія, а довготривалий, покроковий процес. У цьому

процесі керівники часто ведуть переговори з співробітниками, а іноді свідомо затягують етап обговорення, отримати підтримку і зібратися. Необхідна інформація. Використання спеціально підготовленої та випадкової інформації. План дій і сама дія можуть йти пліч-о-пліч. Після накопичення «критичної маси» вихідного матеріалу рішення є раптовим, як перехід від одного якісного стану до іншого [56].

На процес прийняття управлінських рішень впливають різні чинники, які в сукупності утворюють так звану «конфігурацію». Залежно від конфігурації факторів процес прийняття управлінських рішень може бути різним: системним, формальним або інтуїтивним.

Процес прийняття рішень може відбуватися самотійно або в колективній свідомості всього підприємства, його двигуном може бути особистість керівника або організаційна культура, а також зовнішнє середовище.

Прийняття рішень може приймати форму довгострокового або формального планування, поведінкового контексту, а сам цей контекст змінюється відповідно до певних правил і змін на етапах життєвого циклу.

Слід відмітити вибір моделі прийняття управлінських рішень залежить від конкретної ситуації й визначається сукупністю факторів, які для зручності можна розділити на три групи:

зовнішнє середовище підприємства;

внутрішнє середовище підприємства й особистісні якості керівника;

особливості розв'язуваного завдання. У різних ситуаціях сила впливу різних факторів різна, і саме цим визначається різниця підходів.

На рис. 1.2 наведено класичний підхід до розгляду прийняття управлінських рішень на підприємстві

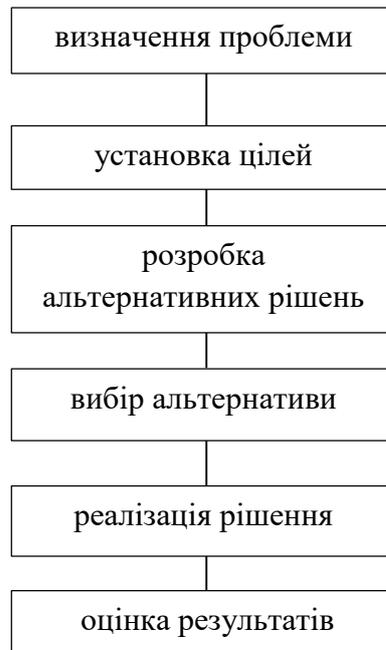


Рисунок 1.2 – Етапи прийняття управлінських рішень на підприємстві

Визначимо, які дії робить менеджер на кожному етапі.

Визначення проблеми

Проблема в тому, що є деяке відхилення від очікуваного ходу подій.

Процес виявлення проблеми полягає в її ідентифікації.

Виявлення проблеми – це процес усвідомлення того, що проблема існує. Менеджери можуть дізнатися про джерела проблем, включаючи особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, а також громадську думку (думки клієнтів та їхні коментарі). Думки керівників та їх підлеглих також є важливим джерелом виявлення проблем. Менеджери зазвичай починають усвідомлювати проблему з двох або більше таких джерел. Наприклад, компанія, що займається виготовленням іграшкових літаків, може виявити, що необхідні гумові прокладки відсутні в складальному комплекті. Це можна виявити, коли менеджер прочитає відгук продавця про іграшку на основі слів покупця.

Визначення проблеми – це процес визначення її розміру та природи після того, як вона була виявлена. Наприклад, відразу після Нового року президент компанії з виробництва іграшок одержав листа від маленького хлопчика, в якому було сказано, наскільки він був розчарований, коли в різдвяний ранок у довгоочікуваного літака не виявилось необхідної гумової прокладки.

Проблема визначена, і тепер її треба вирішити. Це поодинокий випадок? До Різдва компанія виготовила 800 000 літаків. Щоб визначити серйозність проблеми, менеджер з продажу повинен негайно перевірити у всіх роздрібних продавців інші скарги на відсутність гумових прокладок. Коли він визначає, що це поодинокий випадок, стає зрозумілим масштаб проблеми. Однак зауважимо, що причина проблеми поки не з'ясована. Визначити масштаб проблеми не означає знайти джерело проблеми. Визначення проблеми – це лише оцінка її розміру та серйозності. Результати зазвичай залежать від того, чи були проведені подальші дослідження.

Наприклад, те, що менеджер спробує перевірити процес пакування, навряд чи принесе велику користь. З іншого боку, якщо зразки забутих деталей обходять компанію і з'являться на роздрібному ринку, менеджерам потрібно буде ретельно перевірити систему упаковки.

Розглянемо третій варіант. Нехай тільки в декількох літаках не вистачає гумової прокладки, але ці одиничні випадки набрали широкого розголосу в газетах. Зіштовхнувшись із суспільною думкою, головні менеджери повинні прийняти рішення на вибір можливих варіантів дій. Наприклад, можна послати представника компанії з подарунком хлопчику у вигляді нового літака. Таким чином, єдиний несправний літак досить швидко обернеться рекламою турботи компанії про якість і задоволення покупців – схвалення громадськості пройде при зовсім невеликих витратах.

Постановка цілей

За визначенням проблеми впливає постановка цілей, що будуть основою для майбутнього рішення. Менеджер повинен запитати себе: «Що я сподіваюся досягти цим рішенням? І що під ним розуміється?».

Розробка альтернативних рішень

Альтернативні рішення – це два або більше способів вирішення проблеми. Процес прийняття альтернативних рішень полягає у пошуку найкращого можливого рішення з урахуванням усіх факторів, які впливають на

процес прийняття рішень. Це допомагає запобігти вибору першого рішення. Рішення розглядаються не окремо, а разом.

Менеджери можуть спочатку оцінити одне рішення, а не інше, а потім вибрати краще з двох. Потім вони можуть повторити ту ж операцію для двох інших. Потім порівняйте два найкращі вибрані рішення один з одним і виберіть з них більш вигідне. Ідея полягає в тому, що кожне рішення має бути пов'язане не тільки з метою, а й з іншими варіантами.

Процес розробки альтернативних рішень пов'язаний зі збором відповідної інформації про проблему та її аналізом

Інформацію можна отримати з багатьох джерел, таких як клієнти, постачальники, незалежні експерти, співробітники та керівництво, моніторинг процесу прийняття рішень, технічні публікації та документи, зібрані з власних звітів компанії. Пам'ятайте, що немає жодної проблеми, яку можна було б ретельно дослідити.

Менеджер повинен вирішити, коли припинити збір інформації і почати процес вибору альтернатив. Як ми бачили, процес прийняття рішень не може бути повністю раціональним, оскільки неможливо повністю зібрати всю відповідну інформацію. Альтернатива передбачає збір великої кількості інформації про вартість масштабних рекламних кампаній, з одного боку, і потенційні масштаби доступного ринку з іншого.

Вибір альтернативи

У цей момент керівник повинен запитати себе про кожну альтернативу: «Чи це найкраще рішення?» Щоб відповісти на це питання, менеджер повинен ретельно оцінити широту альтернатив.

Очікуваний ефект кожного варіанта має бути перерахований разом із оцінкою ймовірності отримання цього ефекту.

Необхідно передбачити позитивні та негативні результати кожної альтернативи.

Менеджери повинні доповнити цей підхід, відповідаючи на наступні запитання для кожної альтернативи: Чи спрацюють альтернативи?

Ефективність альтернативного плану можна розрахувати, оцінивши два фактори: наскільки реалістичний альтернативний план з точки зору цілей і ресурсів організації та її здатності вирішувати проблеми. Менеджери повинні пам'ятати, що ідеальне рішення паперової проблеми може виявитися не таким у реальності. Вибираючи альтернативи, менеджери повинні мінімізувати ризик виникнення інших проблем.

Чи можна реалізувати цю альтернативу? Якщо альтернатива не може бути реалізована, її необхідно усунути. Який вплив альтернативи на організацію? Як ми вже зрозуміли, керівник повинен визначити, чи не викличе ця альтернатива зайвих проблем. А також слід визначити, як підлеглі та робітники будуть реагувати на дане рішення.

Те, що альтернатива спірна, не виключає її. Але при оцінці альтернатив можна довідатися про думку робітників. Менеджерам слід передбачити, який ефект альтернатива принесе й в інших сферах організації.

Реалізація альтернативи

Вибір альтернативи передбачає її реалізацію, тобто реалізацію рішень. Реалізація рішення включає багато факторів.

Оголошення альтернатив. Керівник чітко і без питань повідомив про рішення. Якщо альтернатива є цінною, вона буде підтримана.

Видавати необхідні команди. Керівник повинен обговорити обрані альтернативи з підлеглими та керівниками, які беруть участь у реалізації рішення. Команди повинні бути чіткими, а всі зміни повинні мати чіткі мотиви.

Призначення конкретних завдань. Виконання рішень передбачає багато доручень різним людям. Іноді ці завдання дещо відрізняються від завдань, які керівник щоденно доручає підлеглим. Але іноді їм потрібно внести серйозні зміни в свою звичайну роботу. Іноді вони призводять до нових доручень і нових завдань. У більшості випадків керівники, які доручають підлеглим нові завдання, повинні пояснити їх причини.

Розподілення ресурсів. Реалізація рішення може призвести до перерозподілу матеріальних і трудових ресурсів. Менеджери повинні знати, що

на етапі створення різноманітних альтернатив може знадобитися багато ресурсів.

Контролювати процес впровадження рішення. Керівник повинен знати, чи правильно виконано рішення. Багато хороших рішень несправедливо вважаються поганими лише через погане виконання. Прийміть рішення, яке слідуватиме рішенням, прийнятим раніше.

Прийняття рішення зазвичай вимагає прийняття наступних рішень, які розроблені як найкращі. Але прийняття такого рішення може бути частиною вирішення загальних проблем, метою яких є успішна реалізація рішення. Наприклад, менеджери можуть зіткнутися з проблемою реструктуризації торгової системи компанії, щоб зосередитися на певному ринку.

Оцінка результатів рішення.

Після впровадження рішення менеджери повинні оцінити його ефективність. Чи досягнуто мети? Чи сприяє це збільшенню кількості товарів? Чи це рентабельно? Чи відкрито зростання компанії? Чи згоден підлеглий з тим, що це плідне рішення? З якими труднощами ви зіткнулися в процесі виконання рішення? Якщо рішення буде визнано недійсним, керівник може зіткнутися з вибором іншої альтернативи або складанням нового списку альтернатив. Якщо рішення визнано дійсним, керівник повинен переглянути елементи, які зробили його дійсним. Досвід прийняття та реалізації кожного рішення стає дуже цінною частиною досвіду управління. Він буде повторно використаний для прийняття майбутніх рішень [55].

Отже, можна зробити висновок, що процес прийняття управлінського рішення та його етапи є дуже важливими на підприємстві. За допомогою кількох методів для різних етапів і етапів процесу прийняття рішень ви можете швидко визначити проблеми та сформулювати рішення. Наступним кроком даного дослідження є характеристика методів прийняття управлінських рішень на підприємстві.

1.3 Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур. Це діагностика проблеми; визначення можливих рішень; оцінка варіантів; вибір найбільш вигідного варіанту.

На рис. 1.3 наведено основні методи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

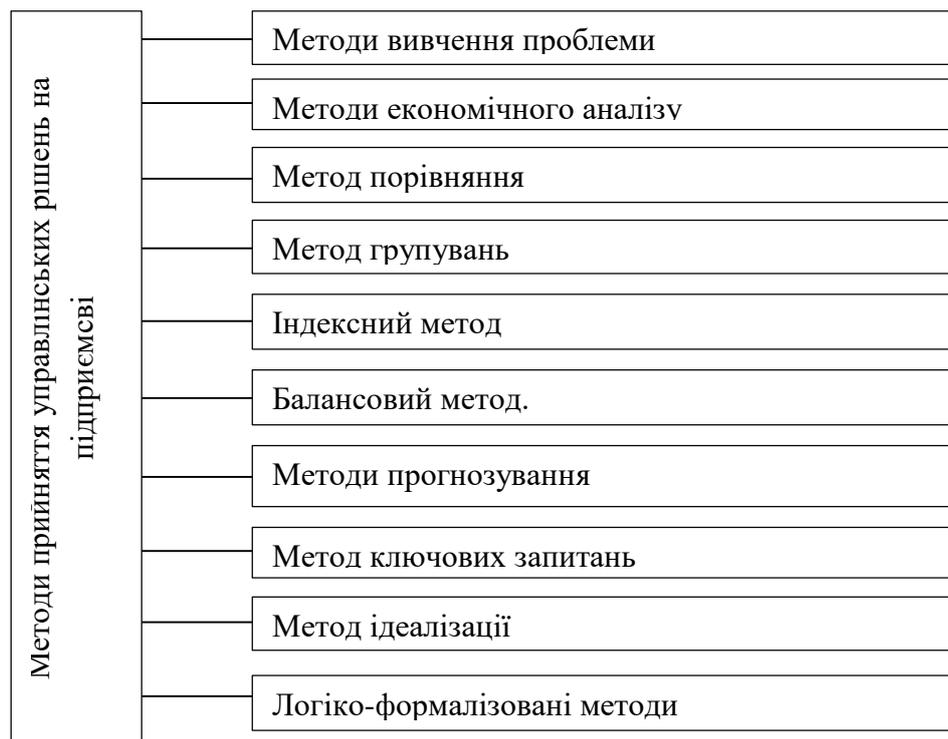


Рисунок 1.3 – Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві

Методи вивчення проблеми (діагностування). Забезпечте використання методів, які дають змогу точно та повно описати проблему та визначити причину проблеми. Важлива частина належить методам накопичення, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння та аналогії. Вибір методу залежить від характеру та змісту проблеми, часу дослідження та виділених коштів.

Методи економічного аналізу. Дослідження, засновані на аналізі взаємозв'язку між умовами проблеми та результатами, представленими у

вигляді формул, графіків і діаграм (наприклад, взаємозв'язок між ціною і попитом; залежність продуктивності від кваліфікації або заробітної плати працівників тощо). Кожен керівник має набір залежностей, отриманих з його власних спостережень або отриманих у процесі навчання. Розуміння постійної аналітичної залежності дозволяє менеджерам швидко приймати правильні рішення [8].

Існують різноманітні методи та методи економічного аналізу.

Метод абсолютних, відносних та середніх величин. Аналіз показників, економічних явищ, процесів і ситуацій починається з визначення абсолютних величин. Вони використовуються як основа для розрахунку середніх і відносних значень. Відносні значення використовуються в динамічному аналізі явищ, вони характеризують зміни показників, тобто тимчасові явища.

Середнє значення узагальнює відповідний набір типових однорідних показників явища чи процесу, зручно порівнювати досліджувані фактори в різних наборах, дозволяє абстрагуватися від випадковості окремих коливань.

Метод порівняння. Він заснований на порівнянні явищ, загального та відмінного вибору. Звіти порівняння та індикатори планування, найкращі та середні дані тощо.

Метод групувань. Відповідні порівняння можуть виявити відхилення від запланованого індексу або індексу попереднього періоду від середнього значення компанії, а також внести пропозиції щодо покращення, які притаманні цим явищам. На основі простих (на одній основі) та комбінованих (на кількох основі) групування створюється відповідна групувальна таблиця для полегшення аналізу.

Індексний метод. Він заснований на відносному індексі, що відображає відношення рівня явища до рівня минулого чи подібних явищ, і вважається базовим. Цей метод використовується для вивчення складних явищ, у яких різні компоненти не вимірюються. Відносне відхилення та абсолютне відхилення узагальненого індексу можна розкласти на множники, а також визначити вплив кожного фактора на досліджуваний індекс.

Балансовий метод. Використовується для наявності збалансованості та узгодженості між показниками, у факторному аналізі – для перевірки правильності впливу тих чи інших факторів на показники ефективності. Загальне відхилення показників ефективності дорівнює сумі всіх факторів, що впливають на результати. Виключення (виключення). Виключити вплив усіх факторів, крім тих факторів, вплив яких необхідно визначити. Використовується для факторного аналізу, коли існує відповідність між показником ефективності та факторами, що впливають на нього.

Методи усунення включають:

Метод заміни ланцюга. Використовується у формі множення і додавання; дозволяє отримати кілька проміжних значень узагальненого індексу шляхом послідовної заміни основного значення коефіцієнта на фактичне значення;

Метод абсолютної різниці. Передбачається, що значенням базового коефіцієнта заміщення є не все значення фактичного значення, а лише алгебраїчне значення відхилення звітнього показника від базового. Використовується, коли відоме абсолютне відхилення значення аналізованого фактора;

Метод відносної різниці. Він ґрунтується на фактичному значенні показника та відсотковому відношенні базової лінії для визначення різниці між відповідними показниками. Таким чином, немає необхідності знати значення всіх факторів впливу, але для деяких показників, які залежать від досліджуваних факторів, слід знати швидкість зростання;

Комплексний метод. Використовується для визначення впливу факторів на зміну показників ефективності. Між показниками існують мультиплікаційні та множинні зв'язки. Розглянемо одночасний вплив усіх факторів на результативні показники.

Методи прогнозування. Припущення використовують досвід і поточні припущення, щоб визначити перспективи організації. Вони поділяються на кількісні та якісні.

Кількісні методи прогнозування. Використовується, коли минула діяльність організації має конкретні тенденції, які можуть розвинути в майбутньому, і коли доступної інформації достатньо для визначення статистично значущих тенденцій або залежностей. Ці методи, зокрема, включають аналіз часових рядів і спеціальне моделювання.

Аналіз часових рядів – припущення, що майбутні події можна передбачити на основі минулих подій. Цей метод аналізу часто використовується для оцінки попиту на товари та послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури продажів. Для нього характерні сезонні коливання та потреби в персоналі. У разі високої мінливості або серйозних змін у бізнес-середовищі його використання недоцільно. Для проведення аналізу часових рядів необхідно використовувати сучасні математичні методи обчислення;

Причинно-наслідкове моделювання. Вивчаючи статистичну кореляцію між досліджуваними факторами та іншими змінними, спрогнозуйте, що станеться в майбутньому за подібних обставин. Найскладніший метод математичного прогнозування; вимагає потужних комп'ютерних обчислень.

Якісні методи прогнозування. Фахівці прогнозують майбутнє:

висновкам узагальнення експертних висновків у суміжних (суміжних, необхідних) галузях;

загальній думці торгового персоналу, досвідчені торгові агенти тісно співпрацюють зі споживачами і вміють прогнозувати майбутній попит;

очікувані споживачами споживачі на основі результатів опитування майбутніх потреб клієнтів організації та нових вимог [4].

Менеджери у своїй управлінській діяльності використовують ті методи прогнозування, які найбільш придатні для використання за існуючих обмежень і відповідають діловій ситуації.

Евристичні методи. Це сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, методів пошуку істини, реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію,

творчість та уяву, тому їх називають активацією. Це можуть бути окремі особи або групи.

Персональна евристика. У тому числі ключові питання методу, інверсії, ідеалізації, вільної асоціації, морфологічного аналізу тощо.

Метод ключових запитань. Рекомендується використовувати його для накопичення додаткової інформації при виникненні проблеми. Підказали напрямок пошуку та шлях вирішення проблеми. Приклади ключових запитань включають: На якому сегменті ринку слід зосередити зусилля? Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні? Чому споживачам подобається наша продукція? Якими мають бути обсяг і якість продукту? Якою має бути цінова політика товару? Яка інформація потрібна для організації рекламної кампанії? Яких даних не вистачає? Які переваги рішення про вихід на новий ринок? Які негативні наслідки це матиме? Які можливі ризики тощо [29].

Метод ідеалізації. Він заснований на ідеї ідеального способу вирішення проблеми. Прикладом його використання в управлінні є система контролю якості роботи, впроваджена американським менеджером Лі Якокка. При проектуванні системи управління важливо отримати позитивні результати при мінімізації витрат на її створення та експлуатацію. Якокка вирішив проблему якості продукції і вважає, що працівники відповідають за себе. Це означає, що він поєднує виробництво та системи якості – по суті, за принципом ідеальної моделі: органу контролю немає, функція виконується [10].

Групові евристичні методи:

«розумова атака»;

метод Дельфі;

експертний метод та ін.

Метод «розумової атаки». Це найпоширеніший метод групової роботи. Це дати кожному учаснику право подавати різні ідеї для вирішення проблеми, незалежно від її обґрунтованості та доцільності. Усі пропозиції записуються, без їх критики. Відповідно до стандартів і обмежень, придатних для організації, аналіз та оцінка здійснюються після того, як ідея була створена.

Метод Дельфи. Використовується, коли експертна група не може зібратися разом. Це багаторівневий процес анкетування, який повідомляє про результати кожного раунду учасникам, які працюють окремо один від одного. Задавайте експерту питання та формулювання без аргументів. Наприклад, відповідь може включати числові оцінки параметрів. Обробіть отримані оцінки, щоб отримати середні та екстремальні оцінки. Повідомити експертів про результати першого туру та пояснити оцінки для кожного туру. Експерти виступають за відхилення оцінки від середньої [38].

Експертний метод. Вони ґрунтуються на системності та повноті знання експертом проблеми та досліджуваного явища. Експертна оцінка вважається особливою кількісною та якісною ознакою всіх сторін соціально-економічних і психологічних явищ і процесів. Визначається на основі індивідуального або колективного судження, висловленого експертами [68].

Метод номінальної групової техніки. Виходячи з принципу обмеження міжособистісного спілкування, всі члени групи на початковому етапі письмово висловлять свою думку щодо вирішення проблеми. Потім кожен учасник повідомляє про характер свого проекту, а потім кожен (також у письмовій формі) оцінює запропоновані варіанти за допомогою методу ранжування. Ідея, яка отримує найвищу оцінку, послужить основою для прийняття рішення [59].

Цей метод повинен відповідати певним вимогам:

запрошувати до роботи в групі експертів і якісно вирішувати проблеми, але експертів, які раніше не співпрацювали;

учасники спільного робочого процесу можуть генерувати власні ідеї, але можуть переглядати позицію колег, що розглядаються;

склад групи – не більше 12-15 осіб (мінімум 6-8 осіб);

між експертами не повинно бути офіційних стосунків;

робочий час групи – не більше 5 годин;

у процесі роботи думки експертів доповнюють один одного.

У наступному раунді експерти можуть змінити свою оцінку та пояснити причину коригування. Результати обробляються і знову повідомляються

експертам. Тур буде повторюватися, поки рейтинги не стабілізуються. Ітеративна (лат. ітерація-повторення) процедура дослідження та інформація й аргументація результатів обробки спонукають експертів критично розглядати свої судження.

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень.

Найчастіше вони використовуються для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням у конкретні проекти, які можуть мати альтернативні технічні чи організаційні рішення. У тому числі метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло тощо [19].

Теорія ігор. Вони дозволяють спростити екологічну картину.

Зокрема, це теорія ігор, сценарні методи та моделі «дошки».

Використовується для пошуку найкращого рішення для певних ігрових завдань. Припустимо, гра складається з дій, що виконуються гравцями по черзі або одночасно.

Серія дій гравця від початку до кінця гри називається грою. У таких іграх використовується принцип «мінімаксу» – максимальне значення виходить з мінімуму, який робить суперника ворожим супротивником. Завдання гри – скласти рекомендації щодо раціональних дій сторін конфлікту.

Таким чином, розглянуто основні методи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Зокрема охарактеризовано такі методи: методи вивчення проблеми, методи економічного аналізу, метод порівняння, метод групувань, індексний метод, балансовий метод, метод усунення, методи прогнозування, евристичні методи, метод ключових запитань, метод ідеалізації, логіко-формалізовані методи.

У зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища необхідно вдосконалювати методи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Висновок до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ прийняття управлінських рішень на підприємстві можна зробити наступні висновки.

Досліджено різні підходи до визначення поняття «управлінське рішення».

1. За змістом управлінські рішення різноманітні. Одні й ті самі рішення можна класифікувати з різних причин. Проте кожне питання має вичерпно охоплювати відповідну ситуацію, щоб її можна було проаналізувати та вирішити вчасно, повно та точно.

2. Процес прийняття рішень має складний і багатогранний характер. Ретельне вивчення завдань прийняття рішень допоможе керівникам сформулювати чітке уявлення про проблему і правильно знайти рішення, тим самим зменшивши помилки в процесі формулювання заходів реалізації та контролю за виконанням прийняття рішень, а також дозволить об'єктивно визначити ресурси, необхідні для його вирішення. виконання. Враховуючи потреби та вимоги державних управлінців різних рівнів, дослідження також можна використати для побудови ефективної системи підтримки прийняття рішень.

3. Існує багато способів вирішення та реалізації управлінських рішень, серед яких у роботі розглядаються найвідоміші методи: методи вивчення проблеми, методи економічного аналізу, метод порівняння, метод групувань, індексний метод, балансовий метод, метод усунення, методи прогнозування, евристичні методи, метод ключових запитань, метод ідеалізації, логіко-формалізовані методи.

Рішення необхідно пояснювати свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності, з'являтися на всіх етапах управлінського процесу і є частиною будь-якої функції управління.

Наступним кроком даного є аналіз процесу прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «АРМАПРОМ»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління підприємства ПАТ «Армапром»

У даній роботі буде проведено аналіз приватного акціонерного товариства «Армапром». Знаходиться дане товариство за адресою: м.Миргород, вул Хорольська,35.

Основним видом діяльності даного товариства є виробництво арматурних деталей. Коротку основну інформацію про ПАТ «Армапром» наведемо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика ПАТ «Армапром»

| № | Скорочена назва | ПрАТ «Армапром» |
|----|---------------------------|--|
| 1 | ЄДРПОУ: | 00218325 |
| 2 | Юридична адреса: | 37600, Полтавська область, м.Миргород, вул. Хорольська, 35 |
| 3 | Зареєстрований: | Реєстраційна служба Миргородського міськрайонного управління юстиції Полтавської області, 06.11.1997 |
| 4 | КОАТУУ | 5310900000 (Миргородський район) |
| 5 | Галузева належність (1): | 28.12 |
| 6 | Галузева належність (2): | |
| 7 | Галузева належність (3): | |
| 8 | Керівник: | Кравченко Анатолій Дмитрович, Голова правління , тел.: 0503055106 |
| 9 | Контактна особа | Перепелиця Євген Іванович, тел 0950904294 |
| 10 | Електронна поштова адреса | inbox@armaprom.com.ua |

Організаційна структура підприємства – це внутрішня структура підприємства, що характеризує склад підрозділів та систему їх взаємозв'язків, підпорядкованості та взаємодії.

Організаційна структура емітента: дочірнє підприємство, філії. Поділяються на представництва та інші незалежні структури, вказуються їх назви та місцезнаходження.

Структура ПАТ «Армапром» така:

Головний виробничий цех:

металургійний цех №1 – основне призначення-виплаває сталь, чавун, алюміній та виготовляє виливки за технологічним процесом.

механоскладальний цех №9 для обробки лиття, обробки деталей та складання готової продукції.

закупівельний відділ № 4 – використання ковальського обладнання для виготовлення заготовок основного виробництва.

Допоміжний відділ:

інструментальний цех № 25 – виготовлення інструментів, приладів та обладнання для основного виробництва

енергоремонтний цех № 27 – ремонт електричних компонентів та забезпечення основного виробництва енергії. до його складу входять: підстанція, електроприймальна свердловина та водозбірна свердловина, введені в експлуатацію в 2002 році.

технічний відділ № 30 перевезення сировини та готової продукції всередині та за межами підприємства.

Технічна служба:

головний конструкторський відділ;

головний техніко-експертний відділ;

відділ головного металурга;

департамент енергетики та машинобудування;

центральне бюро технічної документації та стандартизації;

центральна заводська лабораторія.

Допоміжні послуги:

відділ матеріально-технічного постачання;

відділ контрактів і збуту;

відділ планування виробництва.

фінансові послуги:

мінекономіки;

бухгалтерський облік;

відділ інформаційного забезпечення;

Інші послуги:

відділ технічного контролю;

управління охорони праці;

секція економіки;

відділ кадрів.

Крім того, компанія також має власну клініку та тренажерний зал. Приналежність емітента до будь-якого об'єднання підприємств, назва та місцезнаходження об'єднання, опис діяльності об'єднання, участь емітента у відповідних функціях та тривалість об'єднання, посада емітента у структурі афілійованого об'єднання підприємств емітента, назва та місцезнаходження об'єднання, опис діяльності об'єднання, участь емітента у функціях та умовах відповідного об'єднання, посада емітента в структурі об'єднання – емітент не належить до жодного підприємства об'єднання.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Статуту (дод. А).

Також у Статуті прописані мета та предмет діяльності ПАТ «Армапром» (дод. Б), (продовж. дод. Б).

У спільній діяльності емітента та інших організацій, підприємств, установ пояснюється розмір вкладів у різноманітній спільній діяльності, призначення вкладів (прибуток, інше використання), фінансові результати звітного року.

Спільна діяльність емітента та інших організацій, підприємств, установ з роз'яснення розміру вкладів, призначення вкладів (прибуток, інше

використання), а також фінансових результатів, досягнутих різною спільною діяльністю товариства протягом звітного року, підприємства та установи.

Основне призначення виробничого підприємства та його підрозділу реалізується через виробничий план, у якому визначається перелік продукції, кількість продукції, час і вартість виготовлення. Основою будь-якого матеріально-виробничого підприємства є виробничий процес.

Під виробничим процесом розуміють сукупність взаємопов'язаних трудових і природних процесів, під час яких ресурси підприємства (матеріали, енергія, обладнання, робочий час працівників, фінанси тощо) перетворюються на продукцію підприємства (продукцію, послуги).

Управління підприємством – це низка дій, що ґрунтуються на рекомендаціях з корпоративного управління для забезпечення ефективної реалізації цілей виробничого процесу [48].

Реалізація процесу управління підприємством відбувається в інформаційній системі управління підприємством. Будь-яка система керування може вибрати структуру об'єкта керування та керуючої частини (рис. 2.1) [51]. Об'єктом управління є весь виробничий процес.

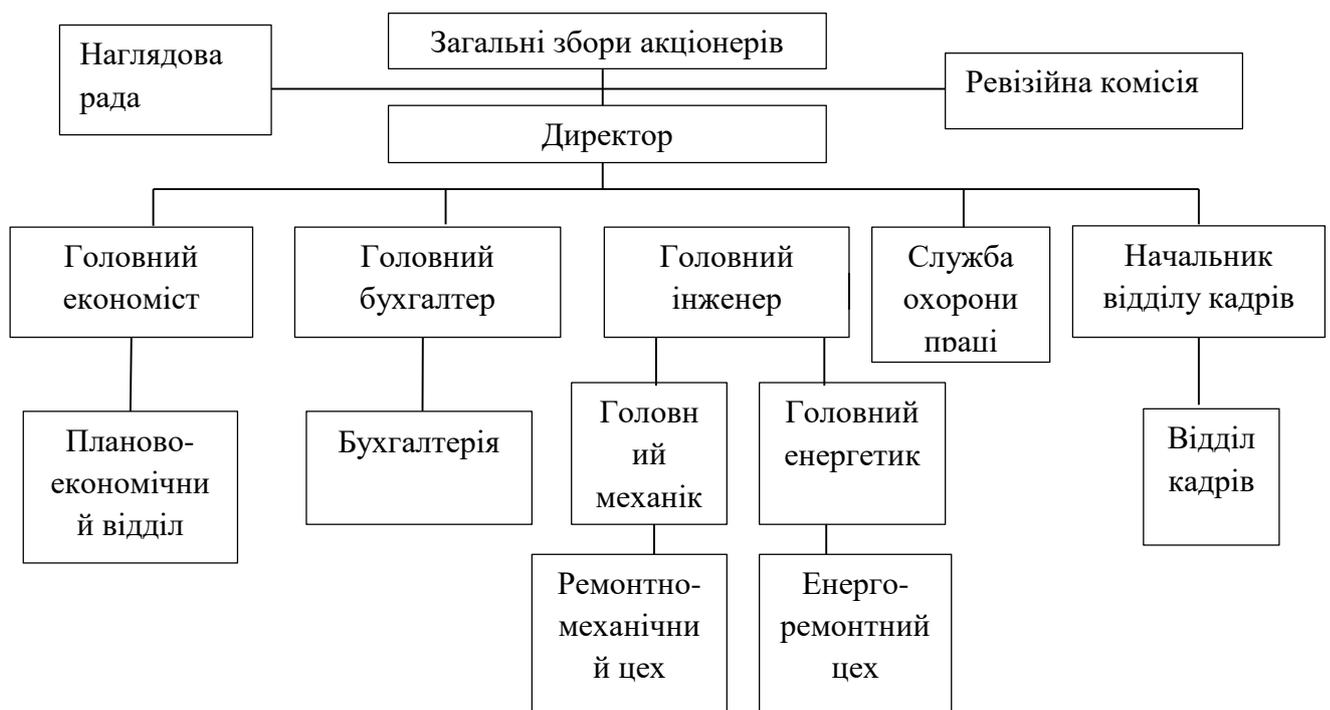


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Армапром»

Служби управління виступають як управлінська частина підприємства. Логістика – форма торгівлі у сфері матеріального виробництва – процес забезпечення підприємств сировиною, деталями, напівфабрикатами, готовою продукцією, необхідною для промислового та непромислового споживання.

Досконала логістична система є запорукою безперебійного постачання підприємства різноманітними матеріалами і важливою складовою наукової організації виробництва.

Основною метою плану матеріально-технічного забезпечення є визначення оптимальної потреби підприємства в матеріальних ресурсах, забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, створення оптимальних товарних запасів. Логістичні послуги є невід'ємною частиною управління промисловим підприємством.

Складається з групи управлінських і виробничих підрозділів, які забезпечують підприємство матеріально-технічними ресурсами. Виробнича частина служби постачання включає склад матеріалів, відділ закупівлі, склад цеху, склад напівфабрикатів та дільницю розподілу.

Однією з найважливіших функцій відділу логістики є участь в господарському обороті вторинної сировини і матеріалів. Чим більш розвинена економіка країни, тим вище цей рівень участі. Тому логістичне управління допомагає впроваджувати безвідходну технологію у виробництво.

Діяльністю з управління персоналом підприємства займається заступник генерального директора підприємства, оскільки для управління персоналом створювати спеціальну посаду (філію) незручно.

Аналіз персоналу слід проводити за категоріями зайнятих, віковою та освітньою структурою, статтю працюючих, рухом персоналу, плинністю, а також детальному аналізу підлягає склад та структура фонду оплати праці.

Останнє необхідне для належного рівня мотивації та стимулювання працівників до високопродуктивної роботи, виконання поставлених завдань та досягнення цілей [76].

Проведемо аналіз загальної структури персоналу досліджуваного товариства ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр. у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структур персоналу ПАТ «Армапром» по категоріях зайнятих за 2018-2020 рр.

| Категорія зайнятих | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від | |
|---|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|---|---------|
| | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | Кількість, осіб | Питома вага, % | 2018 р. | 2019 р. |
| Управлінський персонал | 55 | 22,45 | 55 | 22,45 | 55 | 25 | 2,55 | 2,55 |
| Керівники | 10 | 4,00 | 10 | 4,00 | 10 | 4,50 | 0,50 | 0,50 |
| Спеціалісти | 40 | 16,40 | 40 | 16,40 | 40 | 18,0 | 1,60 | 1,60 |
| Технічні працівники | 5 | 2,05 | 5 | 2,05 | 5 | 2,50 | 0,45 | 0,45 |
| Виробничий персонал | 190 | 77,5 | 190 | 77,5 | 165 | 75 | -2,55 | -2,55 |
| Разом | 245 | 100 | 245 | 100 | 220 | 100 | x | x |
| Кількість виробничого персоналу на 1 управлінця | 3,45 | - | 3,45 | - | 3 | - | - | - |

Співробітники ПАТ «Армапром» складаються з керівного та виробничого персоналу. При цьому кадрова структура майже не зазнала кардинальних змін. В абсолютних показниках відбулося зростання управління та виробництва. При цьому в частці зростання є лише управлінський персонал, а виробничий персонал скорочується. Зокрема, частка менеджерів на кінець 2020 року становитиме 25%, 2,55 і 2,55 в. п. відповідно за 2018-2019рр. Чисельність виробничого персоналу підприємства обернено пропорційна чисельності управлінського персоналу.

Далі у табл. 2.3 надамо характеристику віковій структурі персоналу товариства.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

| Вікові категорії | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|--|--------|
| | Кіль- кість, осіб | Питома вага, % | Кіль- кість, осіб | Питома вага, % | Кіль- кість, осіб | Питома вага, % | 2018 р. | 2019р. |
| Молодь віком 15-24 років | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 25-49 років | 41 | 16,8 | 41 | 16,8 | 41 | 18,7 | -1,9 | 1,9 |
| 50-59 років | 151 | 61,6 | 151 | 61,6 | 151 | 68,6 | -7 | 7 |
| 60-65 років | 53 | 21,6 | 53 | 21,6 | 28 | 12,7 | -8,9 | 8,9 |
| Післяпенсійні роки | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Разом | 245 | 100 | 245 | 100 | 220 | 100 | x | x |

Аналізуючи вікову структуру працівників ПАТ «Армапром», слід зазначити, що компанія надає перевагу працівникам у віці 50-59 років.

Ця категорія працівників має найбільшу частку, яка становила 68,6% у 2020 році, у 7 в. п. Відповідно 2018-2019рр. Компанія орієнтована на літніх людей, які вже мають певний досвід роботи.

У межах своїх можливостей працівники виконують такі завдання та функції:

формувати та впроваджувати кадрову політику та стратегію підприємства;

налагодити систему відбору, адаптації та соціалізації працівників підприємства;

розробка, впровадження та контроль системи навчання, атестації та формування кадрового резерву підприємства;

формування, підтримка та розвиток корпоративної культури.

Керівник підприємства та головний бухгалтер мають високий ступінь академічної кваліфікації, посади, які вони займають, відповідають їх академічній кваліфікації та кваліфікації, якість персоналу, що відповідає кваліфікаційним вимогам, висока. Лише один з адміністративних працівників не має вищої освіти і є секретарем директора за спеціальністю.

Далі у табл. 2.4 проведемо аналіз динаміки освітньої структури персоналу досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

| Рівень освіти | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від | |
|---|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|---|---------|
| | Кіль-кість, осіб | Пито-ма вага, % | Кіль-кість, осіб | Пито-ма вага, % | Кіль-кість, осіб | Пито-ма вага, % | 2018 р. | 2019 р. |
| Середня освіта | 25 | 10,2 | 25 | 10,2 | 25 | 11,4 | -1,2 | +1,2 |
| Спеціальна професійна підготовка робітників | 175 | 71,4 | 175 | 71,4 | 150 | 68,2 | +3,2 | -3,2 |
| Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») | 23 | 9,4 | 23 | 9,4 | 23 | 10,4 | -1 | +1 |
| Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») | 22 | 9 | 22 | 9 | 22 | 10 | -1 | +1 |
| Разом | 245 | 100 | 245 | 100 | 220 | 100 | x | x |

На ПАТ «Армапром» відсоток працівників з повною освітою. У 2020 році їх частка становить 10,4%, або 23 особи, або 1 ст. п. і 1 ц. п. відповідно перевищують попередні два роки. Весь управлінський персонал компанії має повну вищу освіту. Повна вища освіта є однією з головних умов кар'єрного розвитку та керівних посад. Частка працівників зі ступенем та кваліфікацією «бакалавр» або вище також зросла з 9,4% у 2018 році до 10,4% на кінець 2020 року.

В умовах збільшення частки високоосвічених працівників зменшилась частка працівників середніх технічних шкіл та спеціальної підготовки. Перша частка – у 2020 році. 11,4%, або 1,2 в. п. Більше 2018 року і 1,2 в.п. Нижче за 2019 рік. Хоча частка працівників зі спеціальною професійною підготовкою є найбільшою, вона має тенденцію до зниження. У 2020 році їх частка становить 68,2%, або 3,2%. в. п. і 3,2 в. п. менше за попередні два роки відповідно.

На рис. 2.2 наведемо динаміку освітньої структури персоналу ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

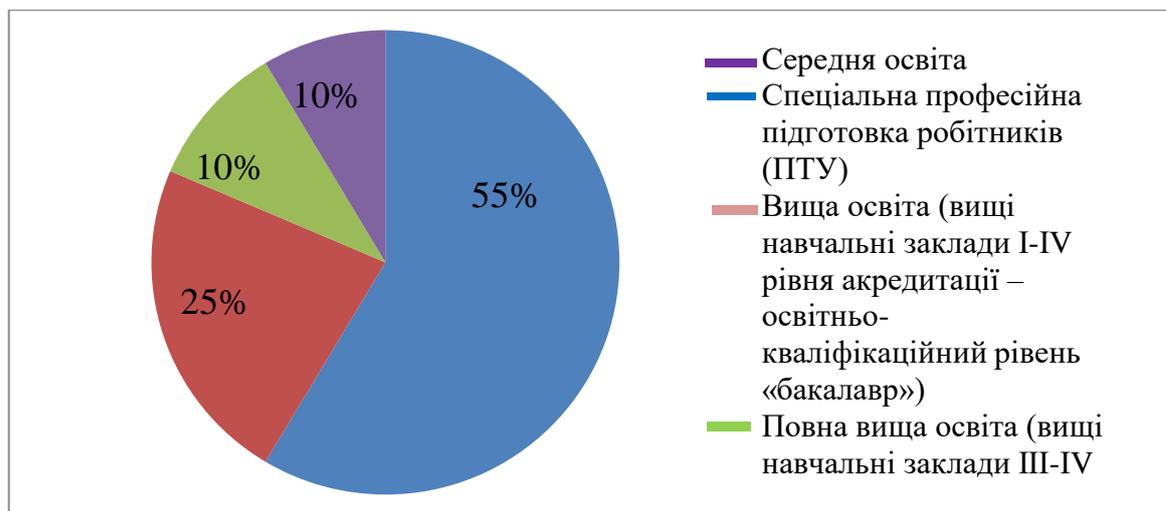


Рисунок 2.2 – Динаміка освітньої структури персоналу ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр., %

Компанія відбирає персонал на вакантні посади із зовнішніх джерел, таких як випадкові претенденти на роботу, які претендують на роботу або підбирають персонал через державні та комерційні знайомства.

Підприємство не веде власних кадрових резервів, співпрацює з Національним фондом зайнятості, якщо є вакансії чи новостворені вакансії, то подає звіт про вакансію.

У табл. 2.5 наведемо характеристику персоналу ПАТ «Армапром» за 2018-20120 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу ПАТ «Армапром» за статтю за 2018-2020 рр.

| Стать | Кількість по роках, осіб | | | У % до загальної чисельності (питома вага) | | | Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від | |
|----------|--------------------------|------|------|---|------|------|--|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 | 2019 |
| Чоловіки | 189 | 189 | 168 | 77,2 | 77,2 | 76,4 | -0,8 | 0,8 |
| Жінки | 56 | 56 | 52 | 22,8 | 22,8 | 23,6 | 0,8 | 0,8 |
| Разом | 245 | 245 | 220 | 100 | 100 | 100 | | |

На ПАТ «Армапром» працюють чоловіки та жінки. У 2020 році співвідношення чоловіків і жінок становить 76,4% у порівнянні з 23,6% від попереднього. Це пов'язано зі специфікою бізнес-відділу ПАТ «Армапром», де великий обсяг роботи можуть виконувати тільки чоловіки. У 2020 році частка чоловіків у загальній структурі стабільна на рівні (0,8). в. п. та 0,8 в.п., порівняно з 2018-2019рр.

Отже, зміна частки жінок обернено пропорційна долі чоловіків.

Структура працівників із значно більшою кількістю чоловіків, ніж жінок, є типовою рисою більшості компаній у металургійній галузі. Це пов'язано зі специфікою їх діяльності, виробнича дільниця потребує переважно чоловічої роботи.

У табл. 2.6 наведемо характеристику та динаміку показників руху персоналу товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

| Показники | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від | |
|--|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|---|---------|
| | Кіль- кість, осіб | Пито- ма вага, % | Кіль- кість, осіб | Пито- ма вага, % | Кіль- кість, осіб | Пито- ма вага, % | 2018 р. | 2019 р. |
| Облікова чисельність працівників, осіб | 245 | 100 | 245 | 100 | 220 | 100 | х | х |
| з них жінки | 56 | 22,8 | 56 | 22,8 | 52 | 23,6 | 0,8 | 0,8 |
| Звільнено працівників, осіб з них: | 27 | 100 | 26 | 100 | 25 | 100 | х | х |
| - за власним бажанням | 27 | 100 | 26 | 100 | 25 | 100 | х | х |
| - скорочення штату | - | - | - | - | - | - | | |
| - за порушення дисципліни | - | - | - | - | - | - | | |
| Кількість відпрацьованих годин протягом року, люд.- год. | 308724,5 | 81,56 | 330041,95 | 85,56 | 346042,4 | 89,42 | 7,86 | 3,86 |
| Кількість втрачених годин протягом року, люд.-год. | 36051,75 | 18,44 | 25786,25 | 14,44 | 17232,6 | 10,58 | (7,86) | (3,86) |

Варто зазначити, що кількість робочих годин за весь рік знизилася з 18,44% у 2018 році до 10,58% на кінець 2020 року, що є позитивною зміною. Відповідно, кількість робочих годин у 2020 році зросла на 7,86%. в. п. У порівнянні з 2018 і 3,86 в.п. Щодо проектів 2019 року

Це свідчить про більш ефективне використання оборотних коштів працівників. При цьому зменшується і кількість звільнених працівників, у 2020 році їх буде 25, що на 1 особу менше, ніж у 2019 році та на 2 особи менше, ніж у 2018 році. При цьому всіх працівників звільнено самостійно.

У табл. 2.7 наведемо динаміку показників плинності персонал ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Зміна (+; -) у в.п. 2020 р. від | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------------------|---------|
| | | | | 2018р. | 2019 р. |
| Коефіцієнт поновлення персоналу | 0,21 | 0,26 | 0,29 | 0,08 | 0,03 |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,14 | 0,18 | 0,21 | 0,07 | 0,03 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,14 | 0,18 | 0,21 | 0,07 | 0,03 |
| Коефіцієнт абстенгеїзму | 0,12 | 0,13 | 0,14 | 0,02 | 0,01 |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,1 | 0,13 | 0,2 | 0,1 | 0,07 |

Коефіцієнт вибуття персоналу та плинності кадрів ПАТ «Армапром» за 2018-2020 роки. Така ситуація пов'язана з тим, що всі працівники, які звільняються добровільно. Динаміка цих показників свідчить про зростання на 0,07 у 2020 році. п. та 0,03 в. Пункти порівнюються з 2018-2019 рр. відповідно. Рівень поновлення працівників вищий за перші два показники через велику кількість звільнених працівників. Коефіцієнт оновлення працівників на кінець 2020 року становив 0,29.

Коефіцієнт внутрішньої плинності кадрів у 2020 році становить 0,2, що свідчить про збільшення плинності кадрів ПАТ «Армапром» на 20%.

Це свідчить про можливість кар'єрного розвитку в компанії.

Основна проблема ПАТ «Армапром» у тому, що оборотність досить висока. Це може свідчити про те, що працівника не влаштовують поточні умови праці. Вище керівництво компанії має приділяти увагу питанням управління персоналом, стежити за морально-психологічною атмосферою, визначати побажання співробітників і максимально задовольняти їх потреби.

У табл. 2.8 наведемо структуру та склад фонду заробітної плати ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр. за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

| Показники | Звітний рік | | | | | | Зміна (+; -) 2020 р. від | | | |
|--|-------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------|-----------------|
| | 2018 р | | 2019 р | | 2020 р | | 2018 р | | 2019 р | |
| | тис. грн. | Пито-ма вага, % | тис. грн. | Пито-ма вага, % | тис. грн. | Пито-ма вага, % | тис. грн. | Пито-ма вага, % | тис. грн. | Пито-ма вага, % |
| Фонд заробітної плати всього | 20327 | 100 | 22128 | 100 | 25145 | 100 | 4818 | 0 | 3017 | 0 |
| в тому числі: | 15910 | 78,28 | 17620 | 79,62 | 19582 | 77,87 | 3672 | (0,41) | 1962 | (-1,75) |
| 1.1 Фонд основної заробітної плати | | | | | | | | | | |
| 1.2 Фонд додаткової заробітної плати | 4417 | 21,72 | 4508 | 20,38 | 5563 | 22,13 | 1146 | 0,41 | 1055 | 1,75 |
| з нього: | | | | | | | | | | |
| - надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством | 1467 | 7,21 | 1553 | 7,02 | 1860 | 7,39 | 393 | 0,18 | 307 | 0,37 |
| - премії за виробничі результати | 2950 | 14,51 | 2955 | 13,36 | 3703 | 14,74 | 753 | 0,23 | 748 | 1,38 |

ПАТ «Армапром» постійно прагне підвищувати рівень заробітної плати та індексувати її, щоб відповідати сучасним економічним реаліям. 2020 Фонд оплати праці 25145 тис. грн., тобто 4814 тис. грн. і 3017 тис. грн. Відповідно протягом 2018-2019 рр. Фонд оплати праці в основному складається з фонду оплати праці, який у 2020 році становитиме 77,87%, що становить 0,4% п. і 1,75 існують. п. Менше, ніж у попередні роки.

Відповідно фонд додаткової заробітної плати у 2020 р. складає 5563 тис. грн. або 22,13 %, що на 0,4 в. п. та 1,75 в. п. більше за 2018-2019 рр.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що на даному етапі технічна підтримка підприємства є однією з найважливіших функцій для аналізу ПАТ «Армапром» та його загальної управлінської діяльності.

Інформаційно-технічна підтримка заходу вплине на підсумковий звіт, а отже, і на процес реалізації управлінських рішень [55].

Вважаю, що необхідно розвивати інформаційну інфраструктуру підприємств і знаходити новітні методи інтеграції інформаційних технологій у виробничі, аналітичні та управлінські процеси. Найбільш актуальним є більш широке використання систем інтелекту даних. З розвитком нових технологій пошук інформації для забезпечення найбільш розумного застосування та ефективного впровадження на підприємствах спонукав до більш глибоких досліджень цього питання, що гідно подальших досліджень у галузі металургії.

Для забезпечення розвитку підприємств у просуванні продукції необхідно використовувати новітні технології, щоб забезпечити високі норми прибутку та потреби інших підприємств. Ви також можете розробити новий бізнес-план і перейменувати компанію, щоб залучити нових іноземних інвесторів.

Далі важливо провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПАТ «Армапром».

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПАТ «Армапром»

Порогом важливості для визначення важливості окремих видів доходів і витрат є 2% чистого прибутку (збитку) за звітний період. Ця фінансова звітність включає всі господарські операції, пов'язані з компанією. Інвестиції в компанію обліковуються за методом участі в фінансовій та операційній діяльності, на яку компанія може мати значний вплив. Крім того, метод володіння акціями відображає інвестиції в компанію, яка має більшість прав голосу, але не здійснює контроль. Інвестиції в інші компанії відображаються за справедливою вартістю або собівартістю, а збитки від знецінення (якщо такі є). Класифікація оборотних/ короткострокових та необоротних/ довгострокових активів та зобов'язань У звіті про фінансовий стан підприємство відображає активи та зобов'язання відповідно до поточної/короткострокової та необоротної/довгострокової класифікації активів та зобов'язання.

Активи вважаються оборотними активами за таких обставин:

компанія очікує продати або має намір продати або спожити актив протягом свого звичайного ділового циклу;

актив утримується переважно для продажу;

компанія сподівається продати його після звітний період продати актив протягом дванадцяти місяців

актив є грошовими коштами або їх еквівалентами, за винятком обмежень щодо обміну або використання активу для погашення боргів протягом принаймні дванадцяти місяців після звітного періоду. Усі інші активи класифікуються як необоротні активи.

Використовуючи офіційні фінансові звіти ПАТ «Армапром» протягом останніх трьох років (додатки В – К), рекомендується провести фінансово-економічний аналіз результатів його господарської діяльності (табл. 2.9). Головним показником успіху є прибуток, який є джерелом інновацій, покращення умов праці та загального розвитку ПАТ «Армапром».

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

| Показники | Од. виміру | Джерела інформації, розрахунок | Роки | | | Відхилення | | | |
|--|---------------|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | Третій до першого | | Третій до другого | |
| | | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=6-4 | 8=6/4*100-100 | 9=6-5 | 10=6/5*100-100 |
| 1. Капітал підприємства | | | | | | | | | |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 129348 | 129750 | 136751 | 7403 | 5,72 | 7001 | 5,40 |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 12525 | 13245 | 13459 | 934 | 7,46 | 214 | 1,62 |
| 2. Ресурси підприємства | | | | | | | | | |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 51696 | 52411 | 53196 | 1500 | 2,90 | 785 | 1,50 |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 1697 | 1402 | 2608 | 911 | 53,68 | 1206 | 86 |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | Форма 1 «Баланс» | 99880 | 119232 | 121815 | 21935 | 21,96 | 2583 | 2,17 |
| 2.4. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | Форма 1-підприємництво, форма 1-ПВ | 245 | 245 | 220 | (25) | 10,2 | (25) | 10,2 |

Продовж. табл. 2.9

| 3. Економічні показники | | | | | | | | | |
|---|-----------|---|--------|--------|-------|---------|---------|---------|---------|
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 103482 | 99332 | 74137 | (29345) | (28,35) | (25195) | (25,36) |
| 3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | тис. грн | Форма 1- підприємни цтво | 105216 | 100259 | 67246 | (37970) | (3,6) | (33013) | (32,9) |
| 3.3. Операційні витрати | тис. грн | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 138383 | 144207 | 82712 | (55671) | (40,2) | (61495) | (42,6) |
| 3.4. Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн | Форма 1-ПВ | 20327 | 22128 | 25145 | 4818 | 26,70 | 3017 | 13,63 |
| 3.5. Середньомісяч на заробітна плата одного працівника | грн | (3.4/2.4/12)* 1000 | 6914 | 7526 | 9525 | 2611 | 37,76 | 1999 | 26,56 |
| 4. Фінансові результати | | | | | | | | | |
| 4.1. Валовий прибуток (збиток) | тис. грн | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | 11414 | (927) | 6891 | (4523) | (39,6) | 5964 | 0 |

Продовж. табл. 2.9

| | | | | | | | | | |
|--|-----------------|---|--------|---------|--------|--------|---------|--------|---------|
| 4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | (5316) | (19512) | (8253) | (2937) | (55,24) | 11259 | (57,70) |
| 4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | (5533) | (20369) | (8253) | (2720) | 49,1 | 12116 | 59,4 |
| 4.4 Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | Форма 2 «Звіт про фінансові результати» | (5316) | (20044) | (8933) | (3617) | 68 | 11111 | (55,4) |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат | | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці працівників | тис. грн./особу | 3.2 / п.2.4 | 429 | 409 | 305 | (124) | (28,9) | 104 | (25,4) |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1) | 0,53 | 0,54 | 0,65 | 0,12 | 22,64 | ,0,6 | 10,17 |
| 5.3 Фондовіддача | грн./грн. | п.3.2 / п.2.1 | 2,04 | 1,91 | 1,26 | (2,13) | 104,4 | (0,65) | 34 |
| 5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів обороти | | п.3.1 / п.2.3 | 1,31 | 0,83 | 0,6 | (0,71) | (54) | (23) | (27,7) |

Продовж табл. 2.9

| | | | | | | | | | |
|---|---------|-----------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|
| 5.5. Середній період обороту оборотних засобів | дні | 360 дн. / п.5.6 | 37 | 34 | 34 | (3) | (8,11) | 0 | 0 |
| 5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) | обороти | п.4.1 / п.1.1 | 0,08 | 0,07 | 0,05 | (0,03) | (37,5) | 0,043 | (28,5) |
| 5.7. Операційні витрати на Ігрн. реалізованої продукції | коп | п.3.3 / п.3.2*100 | 1,32 | 1,44 | 1,23 | (0,09) | (7,69) | (0,2) | (14,3) |
| 6. Показники рентабельності підприємства | | | | | | | | | |
| 6.1. Рентабельність сукупного капіталу | % | п.4.3 / п.1.1*100 X X | (4,28) | (15,69) | (6,04) | (0,76) | x | (9,65) | x |
| 6.2. Рентабельність власного капіталу | % | п.4.4 / п.1.2*100 X X | (42,44) | (151) | (66,37) | 23,93 | x | (85,37) | x |
| 6.3. Рентабельність продукції | % | п.4.2 / п.3.3*100 | (3,84) | (13,53) | (9,97) | (6,13) | x | (3,56) | x |

Розрахунки показують, що за аналізований період загальний капітал ПАТ «Армапром» збільшився. У 2020 році його приріст склав 182210 млн грн. Або на 5,72% порівняно з 2018 роком та 7001 тис. грн. Або на 5,4%, порівняно з 2019 роком. 5,4% Загалом із збільшенням необоротних та оборотних активів підприємства збільшення загального капіталу слід оцінити як позитивну сторону. Протягом аналізованого періоду середня вартість власного капіталу також зростає.

У 2020 році зростання досягло 13459 тис. грн. Або 7,46% порівняно з 2018 роком і 214 тис. грн. Або на 1,62% порівняно з 2019 роком. Збільшення вартості власного капіталу свідчить про покращення фінансової незалежності досліджуваної компанії. Темпи зростання власного капіталу над загальним капіталом також є позитивними. Зрештою, це свідчить про те, що власний капітал зростає швидше, ніж позиковий капітал. На рис. 2.3 графічно проілюструємо дану динаміку.

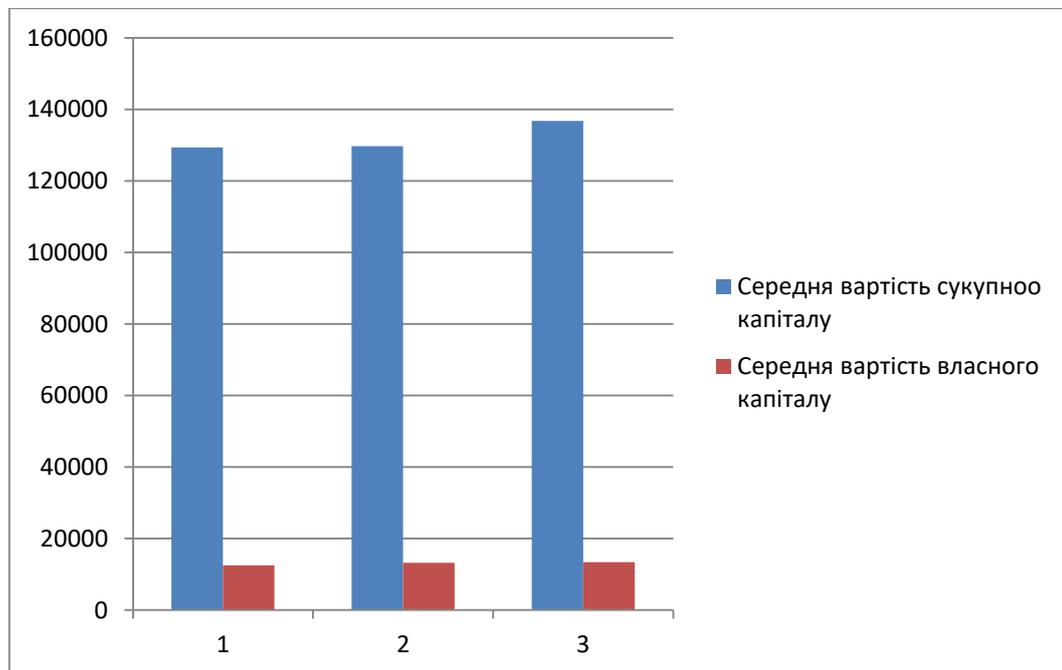


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості власного та сукупного капіталу ПАТ «Армапром» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Для будь-якого підприємства, що займається виробничою діяльністю, дуже важливою є забезпеченість основними фондами. Останній бере активну участь у всіх виробничих процесах компанії.

До складу основних засобів ПАТ «Армапром» входять будівлі та споруди, інвестори, техніка, транспортні засоби, приладдя та інші запаси. ПАТ «Армапром» активно працює над оновленням основних фондів, впровадженні інноваційних технологій, модернізацією застарілого обладнання. Тому середня вартість основних фондів досліджуваного підприємства з кожним роком зростає.

Таким чином, приріст у 2020 році досяг 1500 млн. грн. Або 2,9% порівняно з 2018 роком і 789 грн. Або на 1,5% більше, ніж у 2019 році.

З графічної точки зору ця динаміка показана на рис. 2.4.

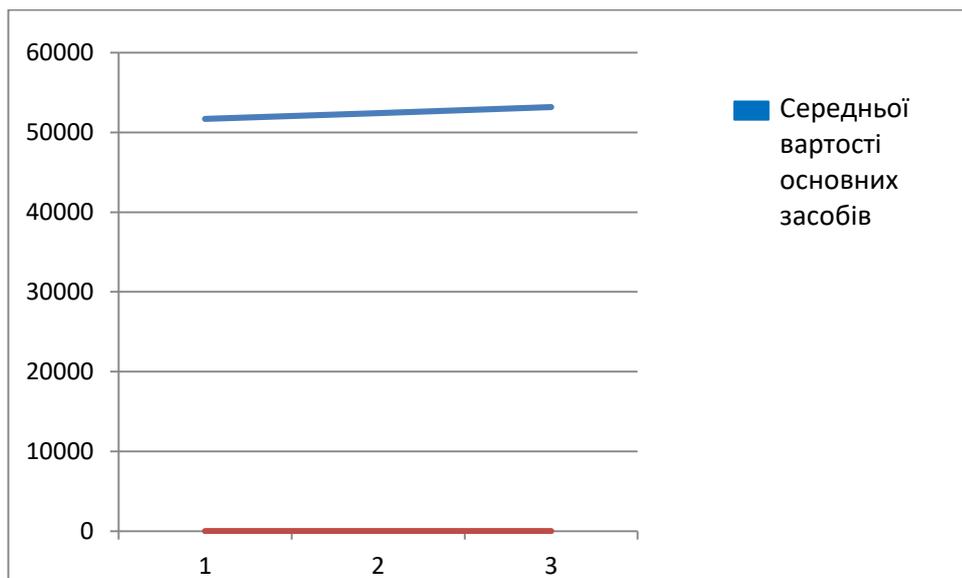


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості основних засобів ПАТ «Армапром» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Загалом ПАТ «Армапром» активно займається інноваційною діяльністю, яка полягає не лише у впровадженні нових технологій, а й у розробці нових продуктів за власною формулою.

Зокрема, підприємство продовжує отримувати власні патенти на винаходи, які є його правами інтелектуальної власності та стосуються нематеріальних активів. Середня вартість нематеріальних активів у 2020 році становила 2608 млн. грн, або 911 млн грн. Або збільшення на 53,68% порівняно з 2018 роком і збільшення на 1206 млн. грн. Або 86% в порівнянні з 2019 роком. Збільшується також середній залишок оборотних активів досліджуваного підприємства, що свідчить про покращення ліквідності балансу.

У 2020 році його масштаб склав 121815 млн грн, що на 21,96% та 2,17% більше, ніж у 2018 та 2019 роках відповідно. Збільшення оборотних активів пов'язане зі збільшенням ліквідних активів-грошових коштів і дебіторської заборгованості.

В останні роки діяльність ПАТ «Армапром» істотно зросла. У зв'язку з розширенням сфери господарської діяльності у 2020 році виробнича база залучила ще 2 працівників. Таким чином, середнє число компанії співробітників в 2020 році становить 220.

Компанія проводить активну кадрову політику, різноманітно підтримує співробітників, створює належні умови для їхнього ентузіазму. Щороку середня місячна заробітна плата працівника ПАТ «Армапром» зростає з інфляцією та загальним підвищенням мінімальної заробітної плати.

Середньомісячна заробітна плата у 2020 році становила 9525 млн. грн, що на 37,76% більше, ніж у 2018 році та на 26,56% порівняно з 2019 роком. На рисунку 2.5 наведемо динаміку показника за період аналізу.

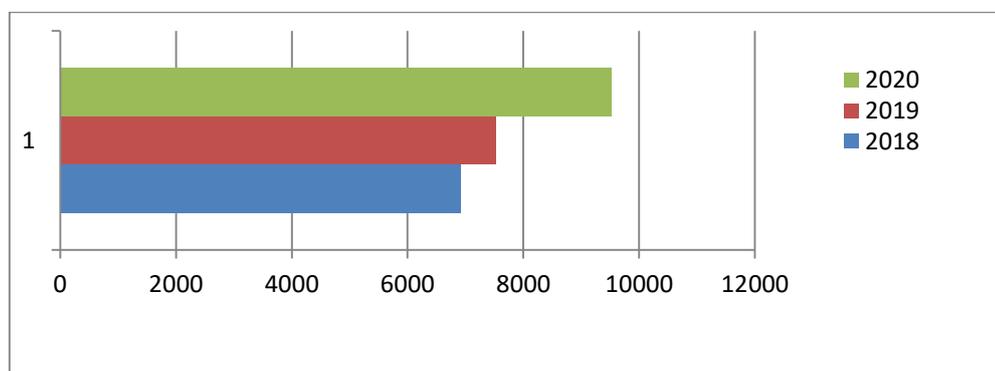


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника на ПАТ «Армапром» у 2018-2020 рр., тис. грн.

На тлі зростання середньомісячної заробітної плати продуктивність праці продовжувала спадати. У 2020 році ефективність виробництва одного працівника склала 305тис. грн/особа, що на (28,9)% менше, ніж у 2018 році, та на (25,4)% порівняно з 2019 роком. Співробітники компанії більш ефективні та продуктивні.

Одним із найважливіших економічних показників ПАТ «Армапром» є чиста виручка від реалізації. На кінець звітного року вона становила 74137 млн. грн., що на (28,35)% менше, ніж у 2018 році та на (25,36)% порівняно з 2019 роком. тенденція негативна. На рисунку 2.6 ми показуємо динаміку чистого продажу ПАТ «Армапром» з 2018 по 2020 роки.

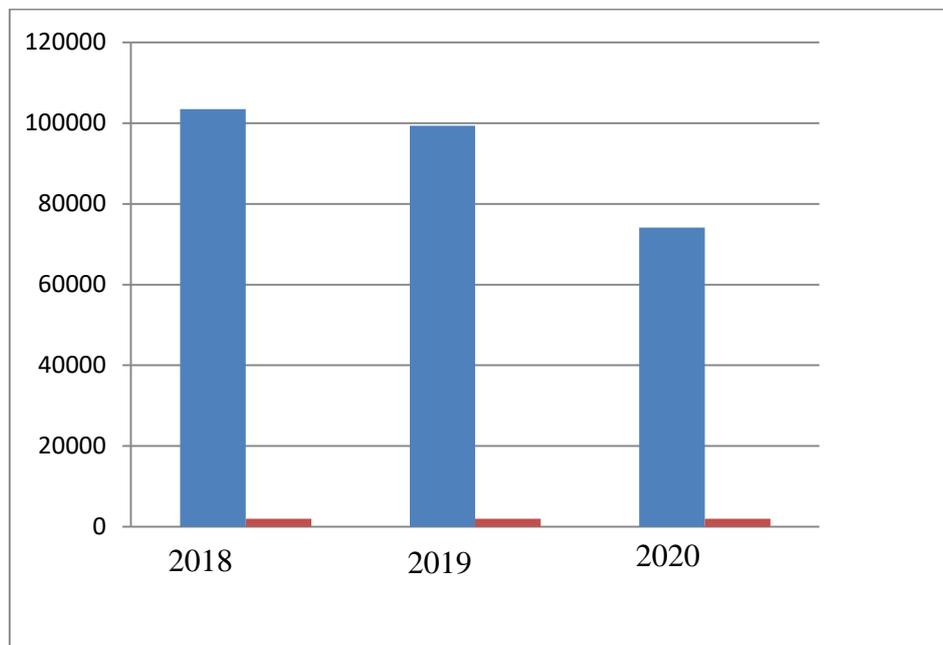


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПАТ «Армапром» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник прибутку є відносним показником ефективності ПАТ «Армапром». Показник прибутку у 2018 році був від'ємним, в основному через те, що операційна діяльність підприємства в цей період була

нерентабельною. Протягом 2019-2020 років показник прибутку був нестабільним.

Спочатку аналізуємо показники фінансової стійкості, які відображають стабільність компанії та її здатність залучати кошти для ведення бізнесу.

У табл. 2.10 Проаналізуємо фінансову стійкість ПАТ «Армапром» з 2018 по 2020 роки.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

| Показники | Норматив | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Відхилення (+,-) від нормативу | | |
|---|------------|---------|---------|---------|--------------------------------|---------|---------|
| | | | | | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
| Коефіцієнт автономії | $\geq 0,5$ | 0,1 | -0,05 | -0,15 | -0,4 | -0,55 | -0,65 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | $< 0,5$ | 0,89 | 1,05 | 1,15 | 0,39 | 0,55 | 0,65 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | < 2 | 9,81 | -17,71 | -6,60 | 7,81 | -15,71 | -4,60 |
| Коефіцієнт фінансування | > 1 | 0,11 | -0,05 | -0,13 | -0,89 | -1,05 | -1,13 |
| Коефіцієнт заборгованості | < 1 | 8,81 | -18,60 | -7,60 | 7,81 | -19,60 | -6,60 |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів | $> 0,8$ | -0,33 | -0,68 | -0,74 | 1,13 | -1,68 | -1,54 |
| Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів | $\geq 0,5$ | -0,16 | -0,32 | -0,34 | -0,66 | -0,82 | -0,84 |
| Коефіцієнт маневреності | $> 0,5$ | -1,27 | 4,61 | 1,94 | -1,77 | 4,11 | 1,44 |
| Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | - | 0 | -0,12 | -0,0028 | x | x | X |
| Коефіцієнт короткострокової заборгованості | - | 1 | 0,99 | 0,99 | x | x | x |

Коефіцієнт автономності ПАТ «Армапром» з року в рік знижується, і він не повністю відповідає нормативному значенню. Нормативне значення

перевищує 0,5, а в 2020 році буде -0,15. Тобто в 2020 році це буде 1 грн. Капітал підприємства 15 коп. Власний капітал компанії. Показник 2020 року зменшився на -0,25 порівняно з 2018 роком, а у 2019 році – на 0,1. З цього слідує, що ПАТ «Армапром» є не забезпечений власними коштами та має високу залежність від позикового капіталу. Динаміку коефіцієнта автономії ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр. наведемо на рис. 2.7.

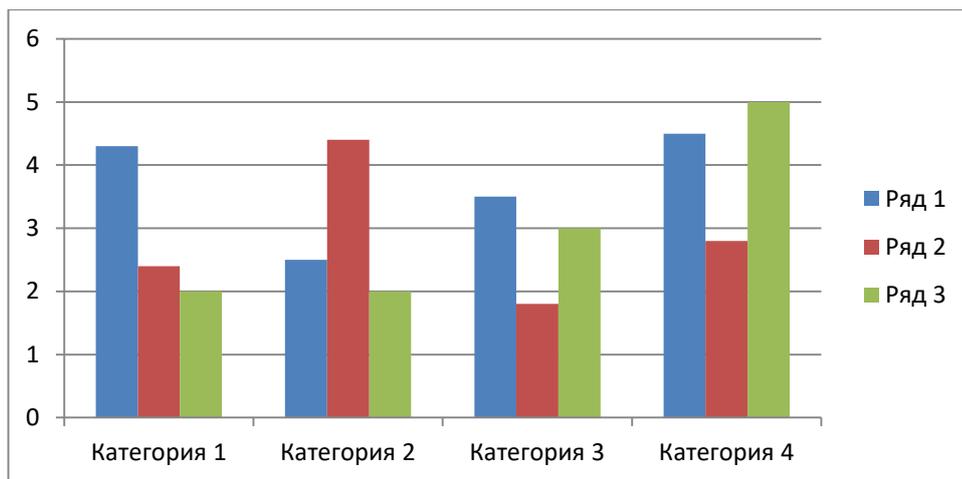


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта автономії ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт концентрації позикових коштів є зворотним до попереднього. Його зниження позитивне, що може бути ПАТ «Армапром» має значення 1,15 у 2020 році. Концентрація боргового капіталу досліджуваної компанії з кожним роком зростає і є негативною. Має позитивний коефіцієнт динаміки та фінансової залежності, який з кожним роком зменшується і відповідає нормативному значенню. У 2020 році його значення становить -6,60. Нормальність менше 2. У звітному році його значення зменшилося відповідно на 0,65 та 0,55 порівняно з 2018-2019 роками.

Коефіцієнт фінансування у 2018-2020 рр. знижується, що свідчить про відсутність у досліджуваного підприємства госпрозрахункової діяльності.

Коефіцієнт боргу протягом аналізованого періоду відповідає нормативному значенню. У 2020 р. його значення складає – 7,60, що на (16,41) менше за 2018 р. та на 11 менше від 2019 р. У 2019 р. рівень заборгованості мав мінімальне значення за весь аналізований період часу.

Коефіцієнт довгострокової позики ПАТ «Армапром» становив 0 у 2018 році. Протягом 2019-2020 років його значення падає до мінімуму. Це свідчить про те, що підприємство не залучало для своєї діяльності довгострокові кредити. У 2019 році решта довгострокових позик буде конвертована в поточні зобов'язання на момент погашення.

Коефіцієнт оборотних коштів у 2018-2019 роках не досяг зазначеного значення, що свідчить про відсутність у ПАТ «Армапром» можливості забезпечити потреби в запасах за рахунок власних коштів. Ситуація стабілізується в 2020 році, коефіцієнт становить (0,34), що свідчить про неповну безпеку Акції ПАТ «Армапром».

Хоча коефіцієнт мобільності має нестабільну потужність відносно від – 1,27 до 4,61, він не відповідає значенню специфікації. Це свідчить про те, що незначна частина власного капіталу підприємства використовується на оборотні кошти. Загалом на основі проведених розрахунків можемо констатувати, що ПАТ «Армапром» має досить низьку фінансову стійкість. Більшість показників фінансової стійкості мають значення, які повністю відповідають нормативним значенням. ПАТ «Армапром» має низьку забезпеченість власними коштами.

Не менш важливими показниками, які характеризують фінансовий стан ПАТ «Армапром» є показники платоспроможності. Тому в табл. 2.11 проведемо їх аналіз.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПАТ «Армапром» за 2018- 2020 рр.

| Показники | Норматив | 2018 р | 2019 р | 2020 р. | Відхилення (+,-) від нормативу | | |
|-----------------------------------|----------|--------|--------|---------|--------------------------------|---------|---------|
| | | | | | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
| Коефіцієнт покриття | >1-1,5 | 0,85 | 0,75 | 0,74 | -0,15 | -0,25 | -0,26 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | >0,5-0,6 | 0,41 | 0,39 | 0,39 | -0,09 | -0,11 | -0,11 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | >0,2-0,3 | 0,001 | 0,006 | 0,006 | -0,19 | -0,19 | -0,19 |

Наведені вище розрахунки показують, що ліквідність і платоспроможність ПАТ «Армапром» досить низькі. Тому компанія не змогла вчасно домовитися з кредиторами.

Коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду не перевищує 1, що свідчить про те, що поточні активи нижчі за поточні зобов'язання. ПАТ «Армапром» не може повністю погасити борги за рахунок ліквідних активів. У 2020 році він становив 0,74, що на 0,11 менше порівняно з 2018 роком та на 0,01 порівняно з 2019 роком.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Його значення у 2020 році становить 0,39, що на 0,02 менше, ніж у 2017 та 2019 роках, що підтверджує низький рівень ліквідності компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також був низьким. Особливо у 2020 році коефіцієнт становить 0,006, що на 0,005 і 0 більше, ніж у 2018-2019 роках.

ПАТ «Армапром» має низький рівень ліквідності та платоспроможності. Підприємство не виконало своїх зобов'язань вчасно. Остаточний висновок про фінансовий стан ПАТ «Армапром» дозволить проаналізувати сукупні показники фінансової стійкості підприємства, як показано в таблиці. 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПАТ «Армапром» за 2017-2019 рр.

| Показники | Методика розрахунку за балансом | 2018 р | 2019 р | 2020 р |
|---|---------------------------------|--------|--------|---------|
| Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1 | Ряд. 1495 – ряд. 1095 | -16897 | -38971 | -44585 |
| Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2 | Н1 + ряд. 1595 | -16897 | -38029 | -44520 |
| Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3 | Н2 + ряд.1600 + ряд.1610 | -16897 | -32266 | -41156 |
| Запаси – Н4 | Ряд. 1100 | 53652 | 56519 | 60046 |
| Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1 | Н1-Н4 | -70549 | -95490 | -104631 |
| Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2 | Н2-Н4 | -70549 | -94548 | -104566 |
| Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3 | Н3-Н4 | -70549 | -88785 | -101202 |

Розрахунки доводять, що ПАТ «Армапром» не має власних оборотних коштів для формування резервів. Це свідчить про нестабільність фінансового становища ПАТ «Армапром».

Для більш глибокого аналізу проведемо SWOT – аналіз діяльності ПАТ «Армапром». SWOT – аналіз в стратегічному плануванні полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, які пов’язані з його функціонуванням у зовнішньому середовищі.

У табл. 2.13 розглянемо SWOT – аналіз ПАТ «Армапром» станом 01.01.2021 р.

Таблиця 2.13 – SWOT – аналіз ПАТ «Армапром» станом на 01.01.2021

| Можливості | Загрози |
|-------------------------------------|--|
| 1. Оновлення верстатів | 1. Нестабільна ситуація в світі через пандемію |
| 2. Залучення нових інвесторів | 2. Зростання конкуренції |
| 3. Стабілізація фінансової ситуації | 3. Економічна нестабільність в державі |
| | 4. Ускладнення процесу реалізації продукції |
| | 5. Зниження росту ринку |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1. Висока якість продукції | 1. Застарілий сайт підприємства |
| 2. Висококваліфіковані працівники | 2. Мала популярність за кордоном |
| 3. Постійні замовники | 3. Нестабільний рівень цін на сировину |
| | 4. Висока собівартість продукції |
| | 5. Збитковість діяльності |
| | 6. Висока плінність кадрів |
| | 7. Недостатній обсяг власного капіталу |

На основі SWOT – аналізу ПАТ «Армапром», представленого в табл. 2.13, для визначення стратегії товариства, будуємо матрицю SWOT – аналізу досліджуваного підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Матриця SWOT – аналізу ПАТ «Армапром»

| | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Можливості + Сильні сторони | Можливості + Слабкі сторони |
| 3+3=6 | 3+7=10 |
| Загрози + Сильні сторони | Загрози + Слабкі сторони |
| 5+3=8 | 5+7=12 |

Таким чином, даний SWOT-аналіз показує, які є переваги та недоліки є у обраного підприємства і які можливості та загрози існують для нього із зовнішнього середовища. Встановлено що, для ПАТ «Армапром» потрібно використовувати стратегію реструктуризації, що обумовлено значною

кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які товариство повинне враховувати, щоб вижити.

Отже, за результатами розрахунків можна сказати, що ПАТ «Армапром» не є ліквідним підприємством. З 2018 по 2020 рік фінансова стабільність компанії низька, а власні кошти є недоліками. Фінансовий стан ПАТ «Армапром» визначається як абсолютно нестабільний.

2.3 Особливості прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»

Прийняття рішень є творчим і відповідальним завданням управління, зміст якого полягає у визначенні подальших дій підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдань структурних підрозділів у системі ПАТ «Армапром», порядку їх взаємодії (рис 2.9).

Як було з'ясовано в 1 розділі даного дослідження серед основних етапів процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві виділяють: визначення проблеми; установка цілей; розробка альтернативних рішень; вибір альтернативи; реалізація рішення; оцінка результатів.

Розглянемо дані етапи на ПАТ «Армапром» та визначимо особливості прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром».

1. Визначення та аналіз проблем. Процес прийняття рішень починається з визначення та формулювання актуальних проблем, з якими стикається ПАТ «Армапром». Це може бути збільшення прибутку, розробка нових продуктів, розширення ринків збуту тощо. Ці проблеми, можливо, були відомі та враховані ще в плані ПАТ «Армапром», а можуть раптово з'явитися в процесі реалізації. Коли не вдається досягти результатів плану або виникають нові ситуації, необхідно шукати нові шляхи досягнення певних результатів. цілі. Багато проблем на перший погляд не очевидні, а їх виявлення та оцінка вимагають великого досвіду та методів дослідження.

Характеристикою досвідченого менеджера є вміння «відчути» проблеми, що щойно з'явилися, їх роль, важливість та можливі наслідки.

У разі занадто великої кількості проблем слід керуватися принципом пріоритетності: проблеми «фільтруються», визначається їх рейтинг, визначається порядок їх вирішення.

Після «фільтрації», визначення та формулювання першочергових питань приступають до комплексного дослідження. Однією з основних вимог до правильного розв'язання задачі є визначення стійкого причинно-наслідкового зв'язку між явищами, діями та результатами.

Проблеми ПАТ «Армапром» та її оцінка на практиці можуть виникати у двох різних ситуаціях: початковою точкою є сама проблема (у разі нової проблеми); початковою точкою є нова можливість виконати відоме виробниче або управлінське завдання (у разі нової можливості).

Перший крок у розв'язанні проблеми – її визначення (або діагностика), цілком повний і правильний. Як то кажуть, правильно поставити питання – здатися наполовину. Процес починається з аналізу проблемної ситуації.

Керівники розуміють, що джерелом проблем є особистий огляд ситуації, аналіз релевантної інформації, громадської думки тощо.

Важливими джерелами для виявлення проблем на ПАТ «Армапром» є також думка інших керівників та підлеглих. Водночас для керівництва ПАТ «Армапром» є досить проблемним моментом здійснення опису проблемної ситуації, яку необхідно вирішити, оскільки на даному підприємстві відсутні спеціальне програмне забезпечення. Водночас отримавши необхідну інформацію в максимально повному обсязі, керівники ПАТ «Армапром» могли б чітко усвідомити природу проблемної ситуації, основні чинники й умови її розвитку, а також актуальність і актуальність вирішення проблеми, з кількісної точки зору.

В результаті аналізу проблемної ситуації має виявлятися межа ознаки проблеми – так зване проблемне поле. Симптомами проблеми ПАТ «Армапром» є конфлікти, несправності, відхилення між фактичним станом системи та плану, погіршення ситуації в порівнянні з попереднім

періодом, слабе зростання продажів, зниження продуктивності та якості. товарів і послуг.

Вивчення симптомів проблеми в ПАТ «Армапром» дозволяє виявити, описати та сформулювати проблему в цілому – інакше не буде можливості глибоко вникнути в деталі та прийняти оптимальні рішення. Оцінка проблеми на основі аналізу дає можливість визначити масштаб, серйозність та актуальність проблеми, а також визначити обсяг необхідних ресурсів та найбільш ефективні методи прийняття рішень на ПАТ «Армапром».

Основний зміст аналізу проблемної ситуації на ПАТ «Армапром» було б доцільно спростити до таких моментів: визначити причину ситуації, визначити її новизну та зв'язок з іншими проблемами, а також встановити рішення проблеми переважно з точки зору її інформації і ресурсів. Особливу увагу слід приділяти прогнозуванню можливих майбутніх тенденцій проблеми, щоб виключити можливість раптових явищ.

Однак досвід часто показує, що на менеджерів впливає занадто багато інформації, в тому числі інформації, не пов'язаної з проблемою. Тому важливо бачити різницю між релевантною та нерелевантною інформацією та вміти розрізняти їх.

2. Установка цілей. При прийнятті важливих рішень на ПАТ «Армапром» чітко визначають цілі розвитку. З цією метою використовується простий метод цільового списку для формування «дерева цілей», що дозволяє визначити ієрархічну структуру та «стандарти» цільової системи для оцінки ступеня їх досягнень.

Тільки з'ясувавши цілі, можна визначити фактори, механізми, моделі та ресурси, що впливають на розвиток ситуації. Ціль зростання відображає залежність між темпом зміни обсягів продажів ПАТ «Армапром» і прибутком.

Відповідно до співвідношення темпи зростання ПАТ «Армапром» можуть бути дуже швидкими, стабільними або повільними. Мета швидкого зростання є найпривабливішою, але її важко досягти.

Досягнення стабільного зростання означає, що ПАТ «Армапром» буде розвиватися одночасно з усією галуззю (розраховуючи зберегти свою частку ринку). При виборі мети скорочення ПАТ «Армапром» через різні причини (в окремих випадках це була проблема зменшення частки ринку) змушене було розвиватися повільніше, ніж вся галузь [62].

3. Розробка альтернативних рішень. Генерацію альтернативних рішень для ПАТ «Армапром» доцільно було б здійснювати безпосередньо або за допомогою спеціальних експертних програм. Процес генерування альтернатив може включати спеціальну організацію та перевірку з використанням таких методів, як «мозковий штурм», і створення автоматизованих систем генерування альтернатив у складних ситуаціях.

Для отримання більш достовірної експертної інформації для ПАТ «Армапром» слід було б здійснювати багатостандартну оцінку об'єкта, що перевіряється. Насправді, у багатьох випадках характеристики об'єкта є більш, ніж одним критерієм. Кожна ціль має відповідати критерію, за яким можна оцінити ступінь досягнення мети.

Наприклад, приймаючи рішення про покупку нового обладнання, менеджери ПАТ «Армапром» зазвичай звертають увагу на такі стандарти, як ціна, продуктивність, експлуатаційні витрати, ергономіка, а коли приймають на роботу нових співробітників, критеріями відбору кандидатів є освіта, досвід, вік та особистісні особливості. Коли це можливо, критерії відбору мають бути кількісними. Критерії залежать від мети рішення і характеру конкретного завдання, вони може бути об'єктивними (на основі правил і процедур) або суб'єктивними. Від якості обраних критеріїв залежить і якість рішення.

За роллю у виборі рішень критерії поділяють на необхідні та достатні.

Необхідні критерії – це жорсткі обмеження, які не можна порушувати.

Вони дозволяють відокремити прийнятні варіанти від неприйнятних. Як правило, такі стандарти базуються на законах, технології, навколишньому середовищі та інших подібних нормах і стандартах, таких як максимально

допустимий рівень забруднення навколишнього середовища, технічні умови експлуатації та вимоги законодавства.

Достатні стандарти дозволяють вибрати найкраще рішення з інших рішень. Вони відображають іншу категорію вимог, серед яких, зокрема, можна назвати ергономіку (забезпечення зручності та комфорту для працівників) та соціальні (безпека, безпека) вимоги. Але головна вимога – економія(рівень витрат, прибутковість та ін.).

Іноді один критерій, який використовується для оцінки об'єкта перевірки, називають скаляром, а набір критеріїв, що характеризують об'єкт перевірки, називають векторним стандартом. Для створення стандартної системи об'єктів оцінювання рекомендується використовувати «стандартне дерево», що відображає його ієрархічну підпорядковану структуру.

Слід відмітити, що розроблені рішення має враховувати ступінь відповідності варіантам політики ПАТ «Армапром», його традиції, етичні цінності, а також можливість і серйозність ризиків.

Перш ніж готуватися до прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром», необхідно збирати та аналізувати інформацію, що стосується ситуації прийняття рішень. Інформація має бути достатньо повною, щоб підготувати рішення.

Чим повніша і достовірніша інформація, тим більше керівник розуміє питання, і тим легше йому прийняти рішення. Зібравши необхідну інформацію, менеджер повинен поставити та відповісти на такі запитання: «Яка інформація мені потрібна для прийняття цього рішення?» Він повинен вирішити, наскільки дані, які він має, пов'язані з проблемою, яку він намагається вирішити, і наскільки даним можна довіряти. Він повинен знати, яка інша інформація йому знадобиться, і робити все можливе, щоб отримати її.

У практиці формулювання консультативних рекомендацій на ПАТ «Армапром» використовується так званий підхід «витрати-вигоди», який розглядає та порівнює різні види переваг і витрат проекту.

При оцінюванні альтернатив необхідно використовувати стандарти, згідно з якими оцінку можна отримати лише за допомогою спеціально розроблених мовних цифрових ваг. Останній в основному використовується, коли стандарт суб'єктивний. Наприклад, на основі досвіду та знань експертів оцінка ступеня ризику, очікуваної конкурентоспроможності товару, порівняльної важливості того чи іншого фактору тощо є суб'єктивною [28].

4. Попередній вибір альтернативи. Існує багато різних методів визначення найкращої альтернативи, і не існує універсального методу. У ньому можуть брати участь висококваліфіковані експерти, які можуть вибрати найкраще рішення для більш глибокого та ретельного аналізу.

Необхідно також враховувати особливості стану ПАТ «Армапром», визначені в процесі діагностики. Останнім часом ситуація на ПАТ «Армапром» дуже складна і її можна лише приблизно описати за допомогою різноманітних моделей, а досвід та інтуїція керівника відіграють важливу роль.

Дослідження альтернативного рішення ПАТ «Армапром» та його наслідків проводять у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка базується на аналізі умов, за яких реалізується ця альтернатива. На другому етапі оцінюється ймовірність наслідків реалізації кожної альтернативи. Ця оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, а й від дій альтернатив. По можливості перший і другий етапи визначають можливість реалізації своїх наслідків.

Слід відмітити, що при створенні нових шляхів вирішення проблем особливо важливою є сприйнятливість керівництва та персоналу ПАТ «Армапром» до інновацій та подолання «психологічної інерції».

5. Реалізація рішення.

Етап реалізації управлінських рішень на ПАТ «Армапром» є найбільш слабкою ланкою процесу прийняття управлінських рішень, що зумовлено: недооцінкою значущості організаційного забезпечення процесу реалізації рішення; нерозуміння і невміння використовувати в своїй діяльності методи і способи роботи з рішеннями; тенденція культивування "успішними власниками

і практиками" зневажливого ставлення до теорії і порад науковців; невисокий рівень відповідальності за якість власних рішень, зумовлений відсутністю зворотних зв'язків і реальною безкарністю у разі несприятливих наслідків рішення.

У прийнятті колективних рішень ПАТ «Армапром» важливим є «згоден», що чітко узгоджується з критеріями пріоритетності, які слід використовувати при аналізі та виборі рішень.

Для цього можуть використовуватися індивідуальні та колективні експертні оцінки. Аналітики висловлюють свої суб'єктивні думки щодо проблеми з різними акцентами та різними прогнозами. Щоб рухатися вперед, керівництву ПАТ «Армапром» доцільно пам'ятати про компроміси.

6. Оцінка результатів. При оцінці ефективності управлінських рішень на ПАТ «Армапром» може бути використано поняття сукупного економічного ефекту, оскільки в складі отриманих результатів є певний трудовий внесок членів колективу організації, мають різні професії.

Організації орієнтуються, з одного боку, на необхідність задоволення вимог споживачів їх продукції (робіт, послуг), а з іншого – на поліпшення економічних показників своєї господарсько-фінансової діяльності. Внаслідок цього при оцінці ефективності управлінських рішень на ПАТ «Армапром» необхідно враховувати як соціальний, так і економічний аспекти ефективності.

Після того, як менеджери на ПАТ «Армапром» оцінили альтернативи, у них зазвичай виникають певні сумніви щодо остаточного вибору найкращої альтернативи. Тому у них мають бути додаткові ресурси (матеріали, робоча сила, час тощо).

Слід відмітити, що найкраще мати кілька варіантів вирішення проблеми, і один вибір (бажано 5-7). Це особливо важливо при прийнятті стратегічних рішень. Однак на ПАТ «Армапром», половина керівників завжди приймають лише одне рішення, 35% – два, 9% – три, і лише 4% – більше трьох варіантів.

Доцільно відмітити, що не завжди всі етапи процесу прийняття управлінських рішень проходять на досліджуваному підприємстві. Зазвичай на даному збитковому ПАТ «Армапром» протікають кілька етапів.

Для прийняття складних управлінських рішень на ПАТ «Армапром» використовують різні наукові методи. Найпоширенішими методами підготовки рішень є методи моделювання та методи експертної оцінки. Вибір методу залежить від характеру проблеми, тривалості та коштів, виділених на вирішення.

ПАТ «Армапром» залучив висококваліфікованих фахівців, які зможуть вибрати оптимальне рішення для більш глибокого та ретельного аналізу.

Необхідно також враховувати особливості ситуації, встановленої під час діагностики. Зазвичай ситуація дуже складна і її можна лише приблизно описати за допомогою різноманітних моделей, але досвід та інтуїція керівників зможуть відіграти важливу роль [47].

Тому ми вважаємо, що, враховуючи багаторічний досвід ПАТ «Армапром», якщо керівники поставили цілі для кожного базового показника ефективності та докладуть максимум зусиль для досягнення цих цілей, цю проблему можна подолати.

Отже, ПАТ «Армапром» у майбутньому може бути успішним підприємством. Водночас слід відмітити, що тільки при досягненні цілей організації можна зробити правильний стратегічний вибір.

Тому ми вважаємо, що, враховуючи багаторічний досвід ПАТ «Армапром», якщо керівники поставили цілі для кожного базового показника ефективності та докладуть максимум зусиль для досягнення цих цілей, цю проблему можна подолати.

Висновок до розділу 2

В результаті дослідження аналізу процесу прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром» можна зробити наступні висновки.

1. ПАТ «Армапром» – вітчизняний виробник трубної арматури, виливків та злитків. Компанія має повний цикл виробництва продукції з вуглецевої та стійкої сталі.

Середньооблікова кількість працівників зменшується з кожним роком і до кінця 2020 року становитиме 220. Організація та структура управління досліджуваного підприємства є лінійною та функціональною. Персонал укомплектований висококваліфікованим персоналом. розрахунки доводять, що, ПАТ «Армапром» не має власних оборотних коштів для формування резервів. Підприємство не має ліквідності та має велику заборгованість.

2. Дослідивши фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Армапром» за 2018-2020 рр. було виявлено, що фінансова стійкість ПАТ «Армапром» є відносно низькою. Фінансове становище ПАТ «Армапром» визначено як нестабільне. Завдяки високій ліквідності активів підприємство має можливість вчасно розрахуватися зі своїми боргами.

3. Складність сучасної управлінської проблематики вимагає всебічного і всебічного аналізу, тобто участі групи керівників і експертів для розширення форми прийняття рішень колегіальної системи.

Приклад ПАТ «Армапром» показує, що хоча менеджмент в нашій країні ще не розвинувся до свідомого застосування всіх описаних технологій, моделей і методів, досвід менеджерів може змусити несвідомо застосовувати теорії управління. Кінцевий результат досягнуто, але це набагато складніше, ніж свідоме застосування описаних методів, моделей і прийомів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «АРМАПРОМ»

3.1 Заходи щодо удосконалення методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»

Удосконалення організації управління є одним із важливих питань сучасної економіки. Найважливішим резервом підвищення ефективності управління є підвищення якості ухвалених рішень, що досягається за рахунок удосконалення процесу прийняття рішень.

Прийняття рішень є невід'ємною частиною будь-якої функції управління. Потреби в прийнятті рішень пронизують все, що роблять керівники, ставлять цілі та їх досягають. Тому для кожного, хто хоче досягти успіху в мистецтві менеджменту, надзвичайно важливо зрозуміти природу прийняття рішень.

Як було виявлено в розділі 1 цієї роботи, технологія прийняття управлінських рішень підприємства повинна включати такі етапи: визначення проблеми; установка цілей; розробка альтернативних рішень; вибір альтернативи; реалізація рішення; оцінка результатів.

Для виконання функцій управління необхідно ефективно прийняття рішень. Удосконалення процесу прийняття ПАТ «Армапром» обґрунтованих та об'єктивних рішень за певних обставин має здійснюватися шляхом використання наукових методів цього процесу.

Прийняття будь-якого рішення вимагає інформації, і чим складніше рішення, тим більший обсяг необхідної інформації. Крім того, інформація повинна відповідати певним вимогам. Повно, надійно та вчасно.

ПАТ «Армапром» використовує економіко-математичні методи як критерії відбору під час вирішення управлінських завдань, що дозволяє використовувати цільові функції, які зазвичай необхідно максимізувати або мінімізувати. Цей метод прийняття рішень називається оптимізацією. Ви

можете максимізувати прибуток, прибуток, продуктивність і мінімізувати витрати, час відпочинку, невиробничі втрати тощо.

В результаті порівняння кількісних значень цільової функції всіх можливих варіантів ефективно прийняти оптимальне рішення, тобто забезпечити найбільш ідеальне (максимальне або мінімальне) значення цільового критерію. Для оцінки варіантів погано структурованих рішень використовується система зважених критеріїв.

Щоб вибрати найкращу альтернативу, слід дотримуватися певних правил (принципів). Після завершення процедури прийняття рішення буде проведено комплексну оцінку можливих наслідків його виконання. Це має включати економію. Громадсько-політичне та організаційне життя ПАТ «Армапром».

Тому в процесі прийняття управлінських рішень ПАТ «Армапром» доцільно застосовувати економіко-математичні методи. За результатами дослідження можна пояснити, що в ПАТ «Армапром» потрібен метод Карус.

Загалом, діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як процес безперервного вирішення проблем.

Функціонування будь-якого підприємства можна розглядати як неперервний процес розв'язування задач. За сучасних умов світової пандемії COVID 19 зростає актуальність психологічної готовності менеджерів, що пов'язана з необхідністю знаходження життєво важливих рішень за умов раптових заборон і обмежень, значного дефіциту (надлишку) інформації, дефіциту часу. Необхідним засобом забезпечення психологічної готовності управлінців до розв'язування такого роду задач є система КАРУС, розроблена академіком В. О. Моляко.

Враховуючи свій унікальний досвід дослідження творчості, В.О. Моляко пропонує власну психологічну систему творчого тренінгу особистості, яка базується на використанні в технічній творчості основних стратегій конструкторської діяльності, виявлених на професійному рівні, а також включає спеціальні прийоми утруднення, що моделюють реальну виробничу обстановку. Запропонована дослідником психологічна система творчого

тренінгу, базується на конкретному вивченні процесу конструкторської творчості, її циклів, які представлені в стратегіальній концепції, а також стратегій і тактик, що використовуються в діяльності професіоналів. Саме за виявленими удослідженнях стратегіями конструкторської діяльності і була названа дана система – КАРУС (аббревіатура назв стратегій: комбінування – аналогізування – реконструювання – універсальний підхід – спонтанні (випадкові) дії).

Розглянемо більш детально стратегії, виділені при дослідженні конструкторської діяльності ПАТ «Армапром» (рис. 3.1), а саме:

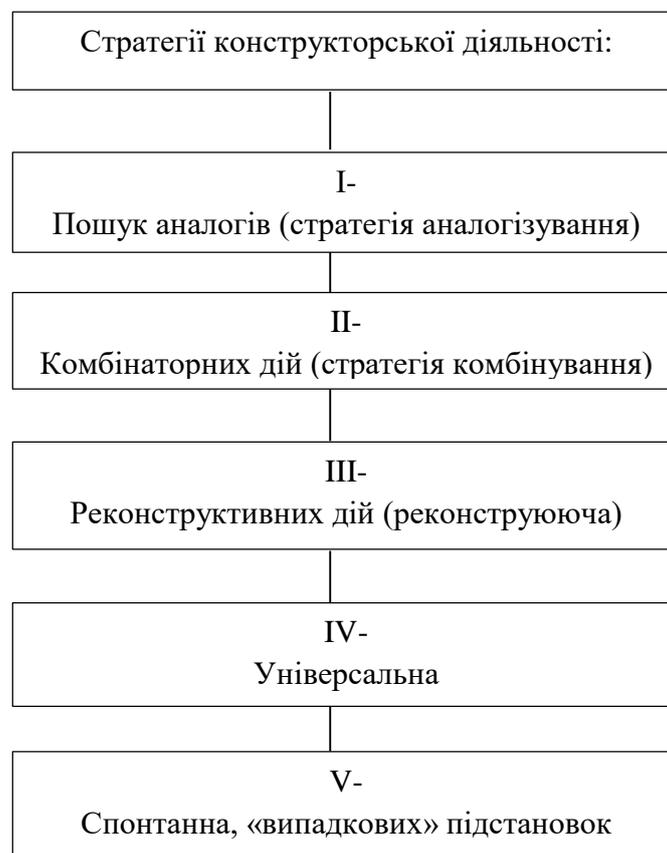


Рисунок 3.1 – Стратегії конструкторської діяльності ПАТ «Армапром»

Стратегія пошуку аналогів пов'язана із використанням раніше відомих конструкцій чи їх частин; окремої функції при створенні нового пристрою на ПАТ «Армапром». Оскільки мова йде про творчу діяльність, то відпадає

питання про повне копіювання вже створеного. Знову створюване обов'язково повинно містити щось нове чи ж повинно бути використане в нових умовах. Стратегія пошуку аналогів передбачає широкий діапазон змін, починаючи із другорядних і закінчуючи досить суттєвими. Слід пам'ятати, наприклад, про те, що створення нової конструкції може бути пов'язане з такими аналогами, які існують у конкурентів ПАТ «Армапром».

Стратегія комбінаторних дій передбачає поєднувальне використання найрізноманітніших механізмів і їх функцій для побудови нової конструкції на ПАТ «Армапром». Комбінаторика пов'язана з різними перестановками, зменшенням і збільшенням розмірів, зміною розміщення деталей в уже існуючій конструкції. Наприклад, заміна однієї деталі в приборі може привести до значних змін всіх його основних показників.

Стратегія реконструювання пов'язана з перебудовою, причому, так би мовити, антагоністичного характеру – це переконструювання, чи, ще точніше, конструювання навпаки. Можна вважати, що реконструювання – найбільш творчий підхід; і він пов'язаний з пошуком дійсно нового, відмінного від того, що застосовувалось раніше.

Універсальна стратегія пов'язана із відносно рівномірним використанням аналогізування, комбінування і в якійсь мірі реконструювання. Мається на увазі варіант, коли поєднання дій таке, що важко виділити переважання якогось із них. Адже так і визначаються інші стратегії: якщо головними є дії, пов'язані з пошуком аналогів, то це буде стратегія пошуку аналогів та ін.

Бувають випадки, коли взагалі важко виявити характер дій суб'єкта, коли відсутня домінуюча тенденція і пошук ведеться неначе наосліп, без плану, чи ж, принаймні, ні сам суб'єкт, ні сторонній спостерігач не може такі логічні зв'язки встановити. Здається, що пошук ведеться за якимись випадковими орієнтирами. Наскільки він випадковий насправді, судити важко. Дана стратегія називається стратегією спонтанних, «випадкових» підстановок.

Кожна із названих стратегій спрямована на структурно-функціональні перетворення – побудови структур з певними функціями, що є сутністю

конструювання. Всі стратегії мають свої підвиди, включають різні тактики як більш дрібні складові. Так, стратегії можуть бути спрямовані на пошук потрібної структури (наприклад, стратегія пошуку структури-аналога), якщо відома функція конструкції, чи навпаки, на пошук функції (стратегія пошуку аналогічної функції, якщо задана структура). Кожна стратегія реалізується у формі синтезу чи аналізу: знаходження загального принципу, а потім деталізація чи навпаки детальна розробка, а потім інтеграція блоків і вузлів.

Реалізуються стратегії за допомогою конкретних дій, поєднання яких складає певну мисленнєву тактику. Тактика інтерполяції передбачає включення в уже наявний пристрій якоїсь нової частини, яка буде відповідати шуканій функції. Тактика екстраполяції пов'язана із зовнішнім додаванням того чи іншого елемента до механізму, буквально – із зовнішнього добудовою. Тактика редукції спрямована на зменшення розмірів, швидкостей і т.п., а тактика гіперболізації, навпаки передбачає збільшення розмірів, форм, швидкостей, інших параметрів. Тактика дублювання пов'язана з точним використанням в новому механізмі якоїсь деталі, вузла, функції. Тактика розмноження реалізується, коли в новому пристрої використовуються не одна, а дві і більше однакові деталі чи коли, одну і ту ж функцію виконують кілька елементів, вузлів на ПАТ «Армапром». Певною мірою пов'язані між собою тактики заміни і модернізації, де перша спрямована на повну заміну в механізмі певної деталі чи вузла, а друга – на пристосування механізму до нових умов. Споріднені також наступні три тактики конвергенції, деформації (трансформації) і інтеграції. Перша пов'язана з перетвореннями, які ґрунтуються на поєднанні в якійсь частині двох протилежних особливостей (чи структур); деформація і трансформація передбачають, що той чи інший пристрій підлягає певним змінам, які, однак, не впливають на суть структури чи функції. Тактика інтеграції блоків чи деталей означає, що проводиться побудова із вже відомих частин якогось нового пристрою, причому використовується кілька таких частин. Тактика базової деталі передбачає використання якоїсь однієї частини механізму, яка служить основою для послідувочої побудови всіх інших частин.

Ця деталь виділяється як головна за своїми об'єктивними функціональними ознаками чи ж за якимись іншими характеристиками, вказаними в умові задачі. Автономізація пов'язана з виділенням в цілому механізмі якоїсь окремої частини і послідуною перебудовою інших частин. Тактика послідовного підпорядкування означає дії по ланцюгу в певній послідовності, коли почергово будуються всі частини механізму без пропусків, тобто в строгому порядку у відповідності з «географією» кожної деталі чи кожного вузла. Тактика зміщення, чи перестановки, спрямована на зміни розміщення якоїсь деталі в межах одного і того ж механізму. Тактика диференціації спрямована на спеціальне розділення структур і функцій у пристроях ПАТ «Армапром». Тактики зустрічаються і в найрізноманітнішому поєднанні. Але всі вони підпорядковані стратегічним тенденціям по знаходженню аналогів конструкції, по комбінуванню вузлів і блоків, по реконструюванню структур і функцій в різних поєднаннях на ПАТ «Армапром».

На наш погляд, що стратегії багато в чому особистісні – вони залежать від стійких тенденцій в розумових діях людини, а також більш ситуативні. Тактики – часткові прийоми конструювання; одні і ті ж тактики можуть використовувати різні конструктори в найрізноманітніших ситуаціях на ПАТ «Армапром». Певні ж стратегії більш властиві конкретним конструкторам, більш співвідносяться із здібностями, спрямованістю особистості у виконанні тієї чи іншої діяльності.

Як свідчать результати здійснених досліджень конструкторської діяльності (на рівні діяльності інженерів) процес технічної творчості може бути представлений через трансформацію зорових образів (подібні образи є основними в конструюванні, та і в технічній творчості в цілому). Схема такої трансформації на ПАТ «Армапром» може бути представлена таким чином: «праобраз» – «прообраз» – «образ-орієнтир» – «ведучий образ» – «образ-передпроект» – «образ-проект» – «образ-рішення».

Як витікає з самих назв образів, на кожному з найбільш характерних етапів вони розвиваються від смутних «загальних», пов'язаних із запасом знань, наявністю свого роду еталонів, через більш конкретні (орієнтири, ведучі

образи), які вже мають безпосереднє відношення до створюваних пристроїв, до образів-проектів і образів-рішень, що включають і функціональні, і структурні (так і інші) ознаки цих пристроїв.

В процесі творчої діяльності і розв'язування нової задачі на ПАТ «Армапром» роль образу досить суттєва, але основну регулюючу роль при цьому мають виконувати розумові стратегії, які представляють собою складні системні утворення психіки. Останні включають і особистісні тенденції в поведінці, і знання, і актуалізований досвід у вигляді вмінь, певних переваг у виборі конкретних дій.

Загалом технологія використання системи КАРУС на ПАТ «Армапром» у загальному вигляді полягає в наступних стадіях.

На першій, діагностичній, стадії працівникові пропонується розв'язати низку задач виключно самостійно, без зовнішнього втручання і спеціального навчання. Це дає змогу з'ясувати, чи здатний (і якими методами) суб'єкт розв'язувати творчі задачі. Робляться відповідні висновки, які заносяться у протокол (картку) і на основі яких намічується лінія підготовки цього працівника до творчої діяльності.

На другій стадії, власне тренінгу, працівнику пропонується розв'язати нову серію задач, подібних до попередніх, але значно складніших, почергово застосовуючи стратегію пошуку аналогів, комбінування, реконструювання, універсальну і спонтанних, випадкових підстановок.

На третій стадії здійснюється заключний контроль рішення.

Після цього на ПАТ «Армапром» необхідно провести більш цілеспрямований тренінг за кожною із стратегій.

Важливою складовою психологічної системи творчого тренінгу особистості КАРУС є навчання у спеціально створюваних, штучних утруднених умовах. Для цього В.О. Моляко розробив низку спеціальних методів, які наведено на рис. 3.2.

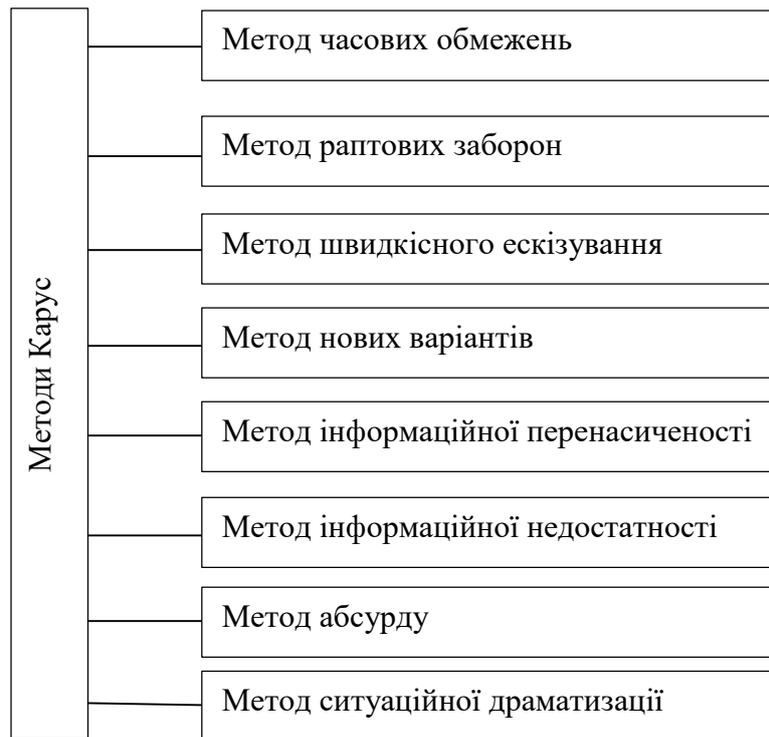


Рисунок 3.2 – Пропоновані методи застосування КАРУС на ПАТ «Армапром»

Розглянемо ці методи більш детально.

Метод часових обмежень базується на врахуванні суттєвого впливу фактору часу на розумову та інші види діяльності.

Метод раптових заборон полягає в тому, що працівнику на тому чи іншому етапі розв'язання задачі забороняється використовувати ті чи інші елементи конструкції.

Метод швидкісного ескізування вимагає якомога частіше малювати все те, що працівники уявляють собі в той чи інший момент розв'язання задачі.

Метод нових варіантів реалізується через вимогу розв'язувати задачу по-новому, знаходити нові варіанти її вирішення, що додатково активізує творчий пошук, призводить до мультиплікації рішень, урізноманітнення його аспектів.

Метод інформаційної недостатності застосовується для особливої активізації діяльності на перших етапах розв'язання задачі. Він реалізується тоді, коли вихідна умова задачі презентується з явною нестачею стартових даних.

Метод інформаційної перенасиченості базується на включенні в умову задачі заздалегідь зайвих відомостей, приміром, підказок, що містять дані, які маскують корисну інформацію.

Метод абсурду, що передбачає постановку явно невиконуваної задачі, прикладом якої може бути побудова вічного двигуна або конструювання пристрою, який можна застосовувати з іншою метою, ніж у запропонованій задачі.

Метод ситуаційної драматизації, який полягає в тому, що у процес вирішення задачі вносяться певні зміни – через постановку різноманітних питань або непередбачених вимог.

За допомогою використання даних методів в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві можна покращити фінансове становище на ПАТ «Армапром», наприклад розробити нові моделі деталей для продукції, щоб отримувати більший дохід. Розробивши такі деталі дане підприємство зможе вибратись з боргів та збільшити кількість робочих місць.

Для розробки такої продукції необхідно насамперед:

встановити часові рамки з виготовлення нових деталей;

розробити макети та креслення для майбутніх виробів та подати їх на розгляд керівництву;

зробити вдалу презентацію продукції, яку завод буде виготовляти;

сформувані різні варіанти деталей для більшого вибору та розмістити їх на слайдах;

затверджені проекти якомога скоріше вивести нововведення в роботу;

закупити сировини для виготовлення нових деталей;

розробити рекламний макет для залучення нових покупців.

Відповідно до системи КАРУС виділяють шість типів реагування на надзвичайні ситуації (наприклад, умов світової пандемії COVID 19) – залежно від особливостей усвідомлення людьми своїх дій, виконання або невиконання ними основної роботи, прийняття важливих рішень, тривалості переживань тощо.

I тип – індіферентний, до якого «відносяться ті менеджери, хто практично не виявив будь-якої серйозної реакції, не змінив своєї поведінки, продовжує жити і працювати так, як і до надзвичайної ситуації». До цього типу відносяться дві основні категорії – так звані «філософи-фаталісти» і «стабільні флегматики».

II тип – «мобілізований», до якого відносяться менеджери, які під впливом інформації про надзвичайну подію підвищують свою активність, покращують показники в діяльності, активніше шукають вихід із ситуації, що склалася, забуваючи про всередньорядне. Представники цього типу виявляють постійну активність саме тоді, коли є підстави для серйозних побоювань, коли переконані, що справді слід діяти. Прийняття рішень про дії вони здійснюють на основі значущої для них інформації, втім, це стосується і більшості інших. Основною ж особливістю саме «парадоксалістів» є те, що вони стають максимально активними саме за наявності ускладнених умов господарювання.

III тип – «депресивний», до якого відносяться менеджери, що уповільнюють свою діяльність, знижують активність «під впливом негативної інформації. Вони більш скуті у рішеннях, тривалий час розмірковують і мало діють, неадекватно реагують на наступні, на їх думку, малозначущі повідомлення тощо».

IV – «надмірно активні» менеджери, котрі в умовах отримання інформації про надзвичайну подію на ПАТ «Армапром» одразу ж починають бурхливу діяльність, але малоадекватну, не завжди продуману, що носить хаотичний характер. Діяльність його представників незавжди усвідомлена і не дає скільки-небудь відчутних позитивних результатів.

V тип – «активно депресивний», представники якого спочатку дуже активно реагують на повідомлення, починають діяти, але згодом швидко впадають у протилежну крайність – бездіяльність, навіть депресію.

VI тип – «прихована паніка» – це деякі менеджери, які з самого початку реагували на повідомлення про надзвичайну подію однозначно –

«відключалися», тобто не тільки не активізували свою діяльність, не тільки загальмовували її, але взагалі нічого не робили, «застигали».

Таким чином, слід відмітити, що творчість, може і повинна зайняти важливе місце у менеджерів насамперед та їх підлеглих зокрема у формуванні їх психологічної і практичної готовності до праці, адже творче ставлення до праці – один з невід’ємних компонентів високої культури праці, яку слід формувати у кожної людини.

Отже, можна впевнено говорити, що використання даних напрямів удосконалення прийняття управлінських рішень та системи КАРУС на ПАТ «Армапром» сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання.

3.2. Інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром»

Фактичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю підтримки нормальної роботи підприємства не тільки сьогодні, а й у майбутньому, залежить від ступеня розвитку методів прийняття управлінських рішень. Ця проблема особливо актуальна, коли виробництво нестабільне і падає. Вартість бізнес-рішень різко зростає. Існування компанії часто залежить від того, як приймати економічно грамотні рішення.

Прийняття управлінських рішень є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічної аргументації та вибору альтернатив із багатьох альтернатив, необхідних для досягнення певної мети в системі управління.

У процесі реалізації управлінських рішень кожен керівник створює власну систему оцінки для вирішення конкретних завдань. Дуже важливо вибрати правильний метод вирішення проблеми, тому керівникам необхідно

лише оцінити управлінську ситуацію і визначити результат як довгострокове і поточне завдання вирішення проблеми.

Підготовка до прийняття управлінського рішення – це умовна методика розробки прийняття рішень, що являє собою сукупність дій, які безперервно повторюються на різних етапах, процедурах і операціях.

Прийняття управлінських рішень є важливою частиною формування та реалізації управлінських відносин ПАТ «Армапром», а також є основою для реалізації різноманітних управлінських функцій підприємства.

Щоб вивести компанію з кризи, потрібно оновити інформацію для її підтримки. Хорошим прикладом є система підтримки прийняття рішень, скорочено СППР (DSS) – спеціальна інтерактивна інформаційна система, яка використовує апаратне забезпечення, програмне забезпечення, дані, бібліотеки моделей і менеджерів для підтримки всіх етапів прийняття рішень у процесі аналізу та моделювання. Іншими словами, система підтримки прийняття рішень – це набір програмного забезпечення, що включає набір різних алгоритмів підтримки прийняття рішень, модельних баз даних, баз даних, програм підтримки та управління. План управління передбачає процес прийняття рішень, який враховує конкретні обставини проблеми. DSS використовується для підтримки різних видів діяльності в процесі прийняття рішень, а саме:

з одного боку, він сприяє взаємодії між даними, процедурами аналізу та обробки даних і моделями рішень, з іншого боку, сприяє взаємодії між особами, які приймають рішення, як користувачами цих систем;

надайте допоміжну інформацію, особливо для неструктурованих або погано структурованих завдань, коли важко заздалегідь визначити відповідні дані та процедури прийняття рішень.

СППР складається з двох основних підсистем – осіб, які приймають рішення, і комп'ютерних систем.

Якщо менеджеру ПАТ «Армапром» необхідно скласти річний план виробництва, його першим кроком буде використання простої програми DSS для створення моделі прийняття рішень, наприклад Microsoft Excel, Lotus 1-2-3,

Microsoft Project, Interactive Financial Planning Systems (IFPS). / персональний або експрес / ПК.

Систему СППР можна побудувати, підтримуючи функціональні сфери прийняття рішень (маркетинг, планування, інвестиції тощо), рівні інформаційного забезпечення (тактика, операції, стратегія, середній менеджмент) тощо.

Класифікація DSS за Пауером включає п'ять типів DSS (СППР, керована даними), DSS, керовану моделлю, DSS, керовану знаннями та DSS, керовану документами), DSS на основі зв'язку та групи та три категорії на основі вторинних характеристик.

Різноманіття нових інструментів (методи штучного інтелекту, системи інтелектуального аналізу даних, оперативна аналітична обробка – OLAP і технології (World Wide Web, Інтернет) здатне розширити можливості СППР і змінити форми розвитку.

Системи підтримки прийняття рішень набули широкого застосування в економіках різних країн, причому їх кількість постійно зростає. Орієнтовані на операційне управління СППР застосовуються в маркетингу (для прогнозування й аналізу збуту, дослідження ринку і цін), для виконання науково-дослідних і конструкторських робіт, в управлінні кадрами, виробництвом тощо. Найбільша частка комп'ютерної підтримки різних функцій припадає на стратегічне планування, управління і розвиток підприємств, операційне управління й розподіл ресурсів.

В результаті дослідження різних складових СППР на сьогоднішній день найбільш доцільно є впровадження на досліджуваному підприємстві Analytica 2.0.

Lumina Decision Systems зосереджена на моделі DSS Analytica 2.0. Цей DSS є наступником демонстрації DSS. Він заснований на десятиліттях досліджень інструментів моделювання, аналізу невизначеності та користувацьких інтерфейсів Університетом Карнегі-Меллона та Decision Lumina Systems.

Analytica 2.0 можна визначити як програмне забезпечення для кількісного моделювання, яке використовує графічний інтерфейс для розробки моделей. Його функції включають аналіз сценаріїв, діаграми впливу, моделювання розмірів та аналіз ризиків. Система забезпечує прозорість і функціональність для бізнес-моделювання. Він набагато перевищує можливості звичайних користувачів електронних таблиць. По суті, це графічний інструмент для створення, аналізу та комбінування кількісних бізнес-моделей. Він надає прості та швидкі можливості з таких причин:

- об'єднує моделі в загальну структуру, використовуючи зручний графічний інтерфейс на основі діаграм впливу;

- інструменти масштабування моделі використовують інтелектуальні масиви для вирішення багатовимірної природи проблем реального світу;

- управління ризиками та невизначеністю за допомогою ефективної моделі Монте-Карло;

- використання інструментів Analytica Decision Engine® для швидкого та легкого розгортання онлайн-моделювання;

- імпорт і експорт даних за допомогою механізму OLE (або ODBC-Enterprise Analytica у версії компанії).

Оскільки Analytica використовує графічний інтерфейс і невелику кількість стандартних символів діаграм, її легко вивчати та використовувати. Генеральний менеджер або група менеджерів можуть визначити концепцію проблеми та відобразити якісні аспекти проблеми без використання формул. Моделі Analytica також можна легко та швидко оновлювати, підтримувати та розширювати.

Виходячи з того, що час є мірою, масив бізнес-інформації дає змогу побудувати часові ряди моделей. Оскільки діаграми Analytica самозаписуються, модель легко перевірити або відстежити. Це не потребує зовнішньої документації для використання моделі з іншими.

Область застосування Analytica 2.0

Analytica 2.0 широко використовується для створення та дослідження моделей для різних галузей, зокрема: бізнесу та фінансів; аерокосмічної діяльності; консалтингу; електронної комерції; охорони здоров'я; енергетики та навколишнього середовища; розробки нових продуктів; захисту; технологічних досліджень і розробок; виробництва; телекомунікацій; вища освіта. На сьогодні налічується більше 25 великих компаній, які є користувачами DSS Analytica 2.0, включаючи Boeing, General Motors, Motorola, Microsoft, Xerox тощо.

Консультантами цієї системи є Anderson Consulting, Booz-Allen & Hamilton, Deloitte & Touche, Ernst & Young, McKinsey & Co., PriceWaterhouseCoopers, Strategic Decisions Group, SAIC. Академічні університети, які використовують цю систему – включають Каліфорнійський університет, Берклі, Кембриджський університет, Університет Карнегі-Меллона, Гарвардський університет, Стенфордський університет та інші провідні університети Сполучених Штатів і Великобританії.

Analytica 2.0 допомагає вирішувати складні проблеми в багатьох функціональних сферах, зокрема: оцінка проекту; фінансове моделювання; підтримка та прийняття аналітичних рішень; аналіз ризиків, управління та пом'якшення; прогнозування; аналіз ринку; ймовірнісна імітація; сценарій «і що», коли... ? »; аналіз витрат Вигоди»; економічний аналіз тощо.

Розглянемо основні інструменти моделювання в Analytica 2.0

Надані функції. Analytica 2.0 надає користувачам поширені мови моделювання та словник, що містить понад 150 операторів і функцій, у тому числі: стандартні математичні функції; фінансовий аналіз; тригонометрія; створення та перетворення багатовимірних масивів; матричні оператори; інтегрування та диференціювання; текстова послідовність операторів; розподіл ймовірностей; статистичний аналіз; згладжування та регресійні криві (рис. 3.3); аналіз чутливості та невизначеності; організація індексу; функція ODBC.

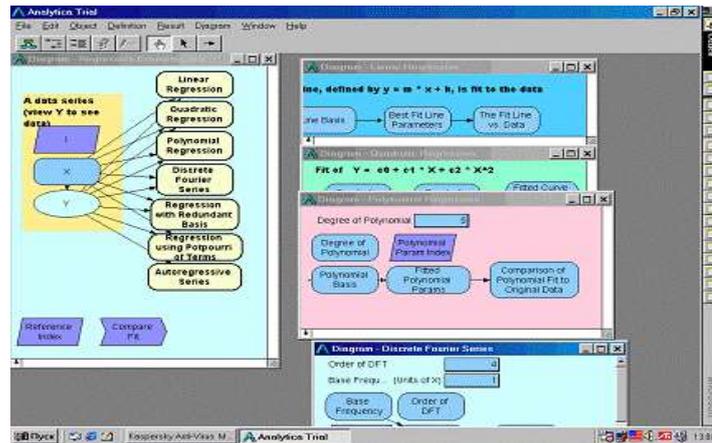


Рисунок 3.3 – Analytica 2.0: приклад дослідження регресії

Бібліотека функцій представлена у вигляді діаграми, і користувач може отримати опис кожної функції за допомогою діаграми. Наприклад, на рис. 3.4 показано тип статистичної функції, де користувач клацає відповідний блок, щоб відобразити опис стандартного відхилення.

Користувачі можуть додавати нові функції до моделі із запропонованого набору або додавати власні функції. Визначені користувачем функції можуть бути записані та збережені в бібліотеці, відокремлені від моделі та повторно використані в інших моделях, коли їх викликає користувач.

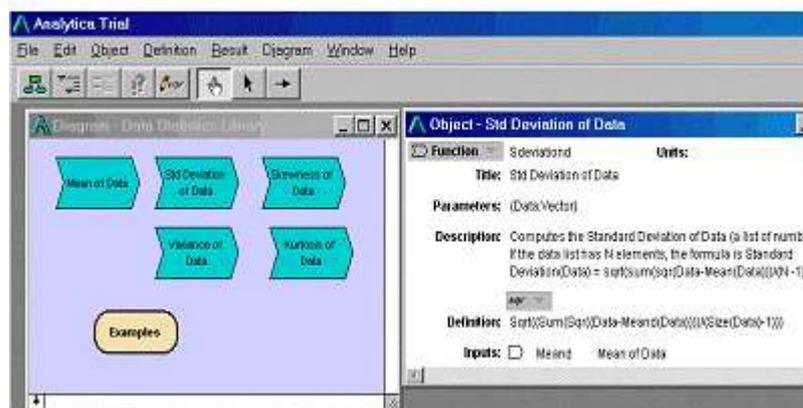


Рисунок 3.4 – Analytica 2.0: типи статистичних функцій

Діаграма впливу. Діаграми впливу становлять основу розробки Analytica 2.0 DSS і забезпечують інтуїтивне та візуальне уявлення структури

моделі, якої немає в електронній таблиці. Вони використовуються для концептуалізації якісної структури задачі перед розробкою математичної моделі, а також для пошуку чіткого розмежування між рішеннями (керовані змінні), випадковими величинами (некеровані можливі величини) і цілями (стандарти, які підлягають оптимізації). Тобто є можливість передачі розробленої моделі іншим, не заплутуючи їх числами та формулами.

Діаграма впливу – це просте та інтуїтивне представлення проблеми відбору. Вона забезпечує інтуїтивно зрозумілий спосіб визначення та відображення основних елементів, включаючи рішення, невизначеність, цілі та те, як вони залежать один від одного. Проста діаграма впливу може наприклад, показати як маркетингові рішення та ціни на продукти впливають на розмір ринку та очікування частки.

Це, у свою чергу, впливає на витрати та доходи, що в свою чергу впливає на суму загального прибутку.

Менеджери з продажів, віце-президенти з маркетингу та аналітики ринку можуть спільно створювати такі діаграми, щоб покращити спільне розуміння ключових моментів.

Діаграма забезпечує високоякісні професійні прогнози ситуацій, які вимагають прийняття рішень, і аналітики використовують її для побудови детальних кількісних моделей. Як порівняти діаграми впливу та дерева рішень?

Дерево рішень – це ще один поширений спосіб проілюструвати проблему, яку необхідно вирішити. Вони показують різні альтернативи для кожного рішення та випадкової величини (наприклад, гілки кожного вузла).

Діаграми впливу та дерева рішень відображають різні типи інформації (рис. 3.5). Діаграма впливу показує зв'язок між змінними більш чітко, ніж дерево рішень. Дерево рішень показує можливі маршрути або сценарії більш детально, наприклад ряд розгалужень зліва направо.

Але цей варіант має бути дорожче: по-перше, вам потрібно розглядати всі змінні як дискретні (це зменшує кількість альтернатив), навіть якщо вони

насправді безперервні. По-друге, кількість вершин у дереві рішень збільшується з кількістю рішень і випадкових величин.

Для відображення дерева рішень потрібна 121 вершина, що відповідає простій діаграмі впливу аналізу ринку. Діаграма впливу є більш компактним зображенням.

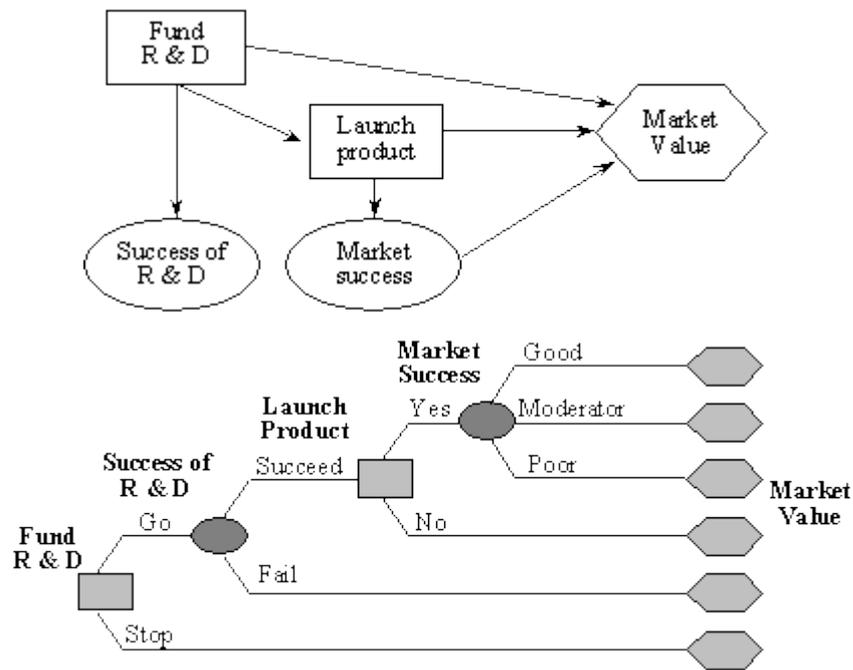


Рисунок 3.5 – Analytica 2.0: діаграма впливу і відповідне дерево рішень

Розумний масив. На відміну від стандартних електронних таблиць, Analytica може легко створювати та змінювати багатовимірні моделі. Для цього необхідно вибрати найважливішу проекцію в таблиці (рис. 3.6) або відповідній їй діаграмі, змінивши положення рядків, стовпців та інших розмірів. Ви можете писати прості вирази для багатовимірних значень, наприклад додавати їх по елементах, додавати або підсумовувати в заданій одиниці вимірювання.

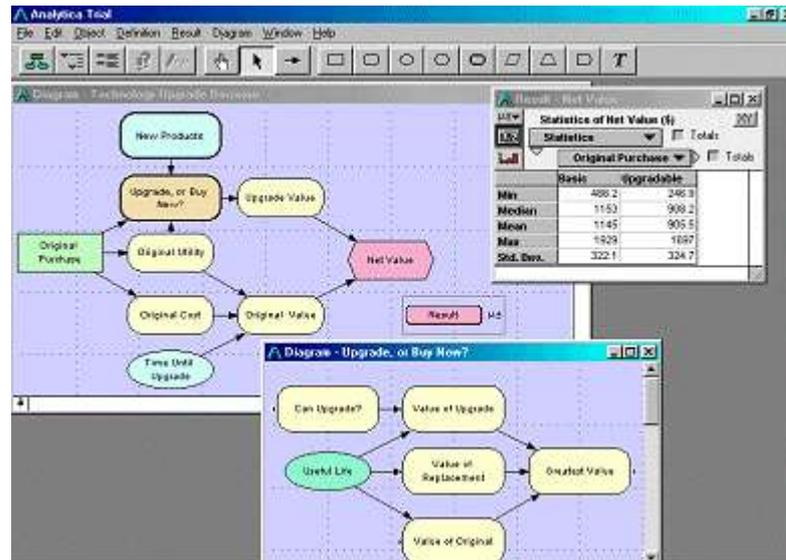


Рисунок 3.6 – Analytica 2.0: приклад ерархічної діаграми

При необхідності ви можете переглянути розмір і кількість вимірювань, розширити або спростити їх, щоб знайти найкращий рівень деталізації.

З Analytica 2.0 на ПАТ «Армапром» можете створювати діаграми впливу, просто вибираючи нові вузли, розміщуючи їх і розміщуючи між ними стрілки. Analytica розширює стандартну систему діаграм іншими типами вузлів, щоб забезпечити більшу функціональність і гнучкість, а також для вирішення більш складних реальних проблем, ніж традиційні інструменти.

Масив комерційної інформації (Intelligent Arrays). На відміну від стандартних електронних таблиць, Analytica 2.0 може легко створювати та змінювати багатовимірні моделі на ПАТ «Армапром». Для цього потрібно вибрати найважливішу проекцію в таблиці (рис. 3.6) або відповідній їй діаграмі, змінивши положення рядків, стовпців та інших розмірів.

Analytica 2.0 дає можливість для менеджерів на ПАТ «Армапром» писати прості вирази для багатовимірних значень, наприклад додавати їх елементарно, додавати або підсумовувати в заданій одиниці вимірювання. При необхідності можна переглянути розмір і кількість вимірювань, розширити або спростити їх, щоб знайти найкращий рівень деталізації. На малюнках 3.7 – 3.9 зображено приклади інформації та розподіл імовірностей.

| | 0 | 25M | 50M | 75M | 100M |
|------|-----------|----------|----------|----------|---------|
| 0.6 | \$-38.14M | \$142.7M | \$121M | \$57.96M | \$-24.5 |
| 0.85 | \$-38.14M | \$140.9M | \$152M | \$120.6M | \$65.6 |
| 1.1 | \$-38.14M | \$114.5M | \$132.1M | \$113.6M | \$73.4 |
| 1.35 | \$-38.14M | \$87.04M | \$100.3M | \$83.92M | \$49 |

Рисунок 3.7 – Analytica 2.0: приклад масиву бізнес-інформації (Intelligent Array)

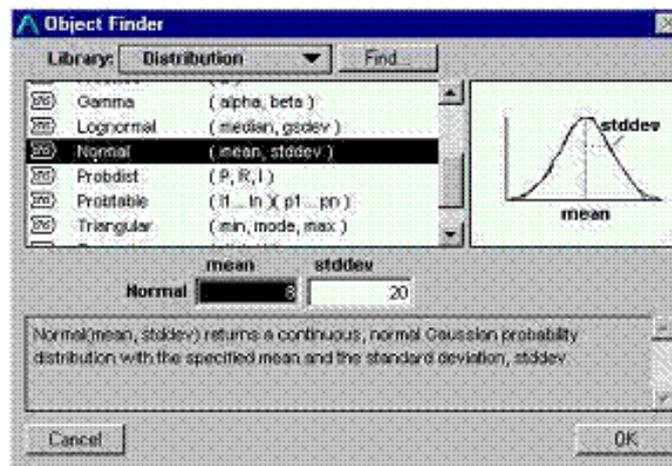


Рисунок 3.8 – Analytica 2.0: вибір розподілу ймовірностей

На рис. 3.9 наведено як відображення впливу різних чинників на результатний показник – теперішню чисту вартість (NPV).

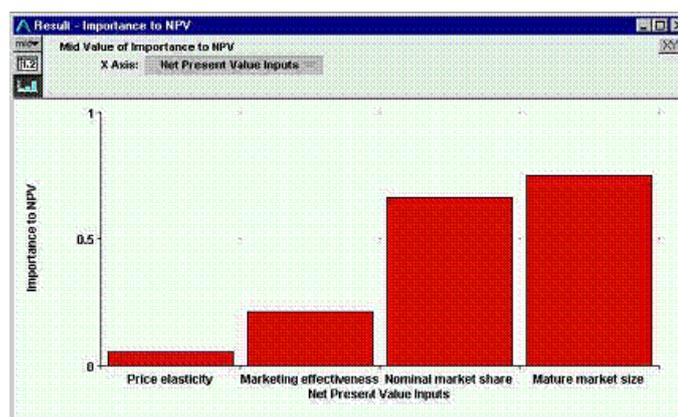


Рисунок 3.9 – Analytica 2.0: візуальне відображення впливу різних чинників на результатну змінну (NPV)

Інтегрована документація. Кожна змінна відповідає певній картці, яка містить її опис, одиницю вимірювання, визначення змінної, а також списки вхідних і вихідних даних. Змінна картка генерується автоматично.

На рис. 3.10-3.14 наведено моделі, створені Analytica 2.0 для вирішення важливих ділових та інших проблем.

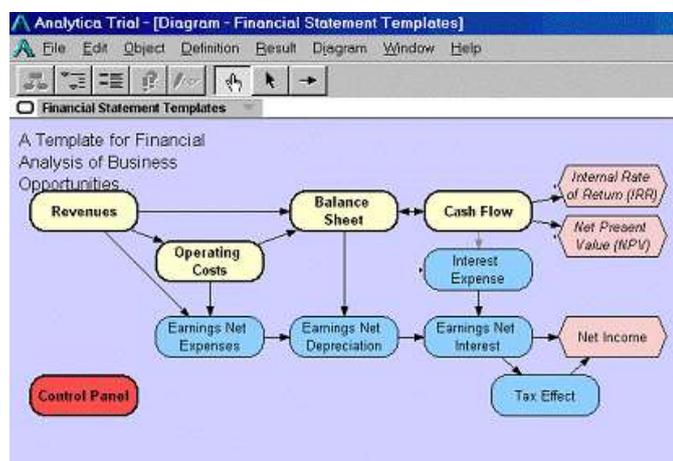


Рисунок 3.10 – Analytica 2.0: фінансовий аналіз можливостей бізнесу

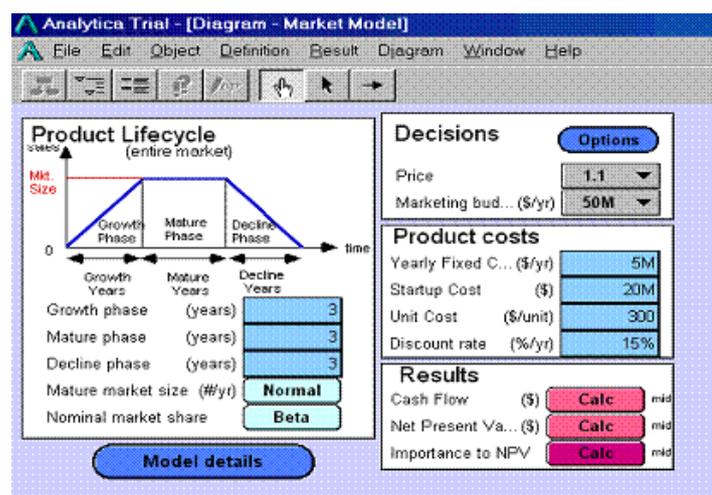


Рисунок 3.11 – Analytica 2.0: діаграми моделі ринку

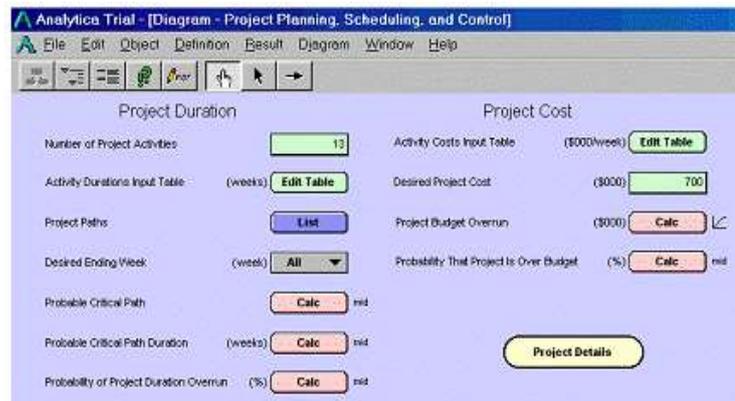


Рисунок 3.12 – Діаграма планування, складання розкладу і управління проектом

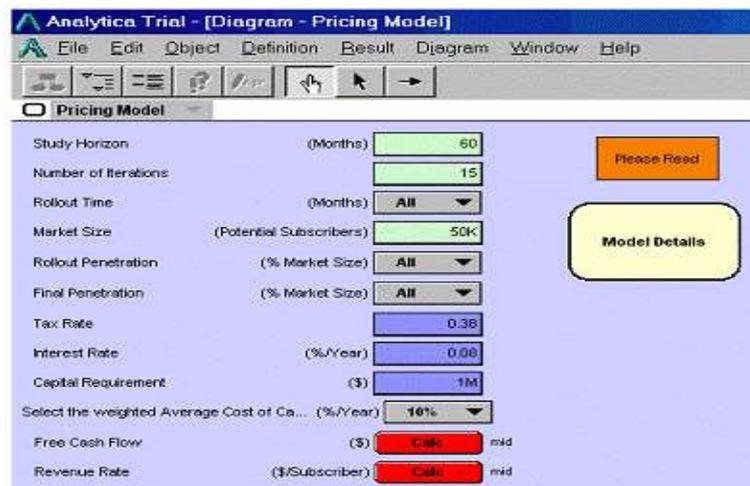


Рисунок 3.13 – Analytica 2.0: модель ціноутворення

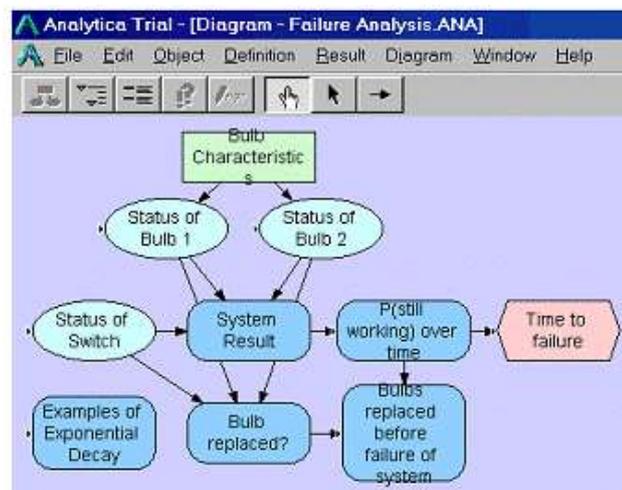


Рисунок 3.14 – Analytica 2.0: приклад моделі реінжинірингу

Тому багато інших проблем, пов'язаних з різними рішеннями, можна вирішити шляхом розробки та використання певних методичних рамок і математичних інструментів, які допоможуть менеджерам на ПАТ «Армапром» приймати мудрі та найбільш ефективні рішення під час розробки, впровадження та експлуатації.

У багатьох випадках моделі математичного програмування використовуються для прийняття рішень щодо планів і обсягів виробництва, транспортних планів, мінімізації витрат за обмежень наявних ресурсів.

Отже, процес прийняття управлінських рішень українських підприємств виконує певні функції, які характеризуються аналізом та впровадженням новітніх методів, заснованих на світовому досвіді. Можливість використання нового методу на ПАТ «Армапром» (насамперед Analytica 2.0) дозволяє широко використовувати певні методи, які приховують потреби українського ринку після ретельного аналізу та перевірки моделі. А в майбутньому це дозволить розробити власні методи прийняття рішень і принципові системи на ПАТ «Армапром».

Тому концепція прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром» має характеризуватись раціональним використанням у прийнятті рішень логічного мислення та інтуїції, математичних методів та розрахункових засобів.

Проте математичні методи та розрахункові засоби вважаються допоміжними. Важливою особливістю цієї концепції є використання якісних даних, які можуть бути оброблені математично за допомогою кількісного аналізу.

3.3 Економічний ефект від запропонованих заходів для ПАТ «Армапром»

У підпункті 3.2 запровадження DSS Analytica 2.0 у діяльність ПАТ «Армапром» розглядається як переваги, які отримає компанія від цього.

За сучасних умов ПАТ «Армапром» необхідно впроваджувати новітні заходи, які підуть на користь компанії. Тому в цій магістерській роботі ми розрахуємо економічні вигоди від запропонованих заходів.

Прибуток ПАТ «Армапром» може бути різним, в основному через те, що з валового прибутку необхідно відраховувати різні податки та збори, а також розрахунок прибутку в різні періоди: місячний, річний або інвестиційний протягом усього періоду виробництва. До основних переваг від впровадження DSS Analytica 2.0 насамперед слід віднести:

- використання цієї програми дозволяє отримати додатковий дохід;

- результуючий кошторис витрат являє собою товар, оцінений за оптовою ціною;

- використання Analytica 2.0 дає можливість змінити економічні показники ПАТ «Армапром». У цьому випадку при незмінній кількості кінцевої продукції оцінка результатів виражається через зміну виробничих витрат. Для різної кількості кінцевої продукції, окрім зміни собівартості, при оцінці результатів слід також враховувати зміни оптових цін.

Переваги Analytica 2.0 перед іншими програмами насамперед пов'язані з тим, що вона дає можливість:

- реорганізувати складні моделі в чітку і просту ієрархію модулів;

- об'єднати модулі, розроблені різними людьми, у велику модель;

- ієрархічна структура відображається у вигляді діаграми;

- використовувати графічне вікно попереднього перегляду, щоб вибрати його розподіл ймовірностей, щоб виразити невизначеність будь-якої змінної;

- виразити невизначеність через модель, використовуючи різні методи вибірки, такі як латинський гіперкуб або Монте-Карло;

- відобразити можливі результати у статистичній формі (стандартна статистика, функція щільності ймовірності тощо);

дослідити та розширити діаграму впливу однієї або кількох вхідних змін у межах заданого діапазону;

пошук нелінійних залежностей і взаємодій за допомогою графічних зображень моделей поведінки та зміна значення одного або кількох вхідних параметрів;

використовувати впорядкований кореляційний аналіз, щоб порівняти важливість внеску кожного сумнівного входу до значення змінної;

використовувати діаграми розсіювання для візуального вивчення зв'язку між підозрілими змінними.

Для зв'язку з рецензентом, моделі не потрібні зовнішні файли, є можливість використовувати цю модель з колегами для спільного моделювання.

Завдяки впровадженню на ПАТ «Армапром» Analytica 2.0 посилить результат бізнес-структури. Впроваджена технологія дозволить менеджерам швидко отримати доступ до інформації про фінансовий стан ПАТ «Армапром».

На нашу думку, даний план дуже вигідний для цієї компанії. Його вартість – 125 000 тис. грн. Ця ціна включає програмне, апаратне забезпечення, підключення до Інтернету ПАТ «Армапром» та інші витрати. Впровадження його її дасть можливість покращити фінансове становище ПАТ «Армапром». Після придбання та впровадження програми менеджери зможуть виконувати різні завдання більш ефективно.

Розрахунок вартості придбання та впровадження Analytica 2.0 наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок вартості придбання та впровадження Analytica 2.0 у діяльності ПАТ «Армапром»

| Стаття витрат | Сума, тис. грн |
|------------------------|----------------|
| Програмне забезпечення | 65 |
| Сучасний комп'ютер | 50 |

| | |
|------------------------------|-----|
| Підготовка персоналу | 6 |
| Інші непередбачувані витрати | 4 |
| Разом | 125 |

Іншою важливою функцією Analytica 2.0, яку зможе використовувати ПАТ «Армапром», є оперативний контроль вартості основних матеріалів та енергоресурсів, зокрема: електроенергії, заліза та металів. За допомогою Analytica 2.0 можна швидко отримати інформацію про натуральні витрати на одиницю всіх основних видів ресурсів, щоб контролювати дотримання встановлених стандартів і своєчасно приймати управлінські рішення.

Слід зазначити, що реалізація Analytica 2.0 на ПАТ «Армапром» забезпечить такі позитивні показники, як:

- зменшення кількості ручних операцій завдяки автоматизації,
- зберігання даних про клієнтів і договори з ними.

Щоб точніше оцінити рентабельність інвестицій та розрахувати переваги впровадження Analytica 2.0, спочатку необхідно визначити перелік ключових показників розвитку бізнесу (досягнення цілей).

Більшість компаній, що впроваджують цю технологію, досягли багатьох переваг, а саме:

- збільшення прибутку за рахунок збільшення виробництва щонайменше на 10%. Це забезпечується за рахунок більш ефективних управлінських рішень;
- підвищити продуктивність за рахунок зниження щоденної операційної діяльності керівників і виробничого персоналу, які більш ефективно виконують свої обов'язки.

Є два способи оцінки економічного ефекту від використання цієї програми: простий і складний. Простий метод є деяким спрощенням складного методу, але існують різні запобіжні заходи. Наприклад, якщо вартість матеріалів ПАТ «Армапром» не зміниться після впровадження програми, її можна виключити з розрахунку для спрощення розрахунку. Повну оцінку на

основі складних алгоритмів зазвичай проводять кваліфіковані експерти на основі опитування бізнес-процесів компанії.

Визначаємо можливе зростання обсягів наданих послуг за допомогою формули:

$$Q=Q_0*K \quad (3.1)$$

де, Q – прогнозоване збільшення обсягів наданих послуг, тис. грн.;

Q_0 – розмір обсягів наданих послуг в звітному році;

K – коефіцієнт зростання обсягів наданих послуг (у нашому випадку 10%).

Підставляємо значення ПАТ «Армапром» у дану формулу і визначаємо зростання прибутку:

$$Q = 74137,7 * 10\% = 7413,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, впровадження Analytica 2.0 забезпечить ПАТ «Армапром» збільшення наданих послуг на 7413,7 тис. грн.

Розрахуємо економічний ефект від збільшення наданих послуг за наступною формулою:

$$EE = Q - B_{з.п.} - B \quad (3.2)$$

де, EE – економічний ефект, тис. грн.;

$B_{з.п.}$ – витрати понесені підприємство через планове збільшення обсягів наданих послуг, тис. грн.;

B – витрати на впровадження Analytica 2.0, тис. грн.

Підставляємо наші значення у дану формулу і знаходимо зростання прибутку:

$$EE = 7413,7 - 7140 - 125 = 148,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, завдяки плановому зростанню обсягів наданих послуг, розмір прибутку підвищиться на 148,7 тис. грн., що є суттєвим показником для ПАТ «Армапром».

Відповідно до наших даних маємо наступну економічну ефективність:

$$Ef = 148,7 / 125 = 1,19$$

Отже, за рахунок впровадження Analytica 2.0 ПАТ «Армапром» отримає економічний ефект у розмірі 148,7 тис. грн. Економічна ефективність при цьому складає 1,19 або 119 %. Можемо стверджувати про ефективність заходу щодо впровадження Analytica 2.0.

Також впровадження Analytica 2.0 на ПАТ «Армапром» дасть можливість:

зменшити час прийняття рішень керівництвом підприємства на всіх рівнях;

підвищити якість прийняття кадрових рішень та ін.

Соціальні ефекти від реалізації ПАТ «Армапром» такі:

особистий облік досягнень конкретних працівників;

визначення заробітної плати відповідно до результатів роботи працівників;

ведення повної особистої трудової історії співробітників компанії.

Замінивши старе програмне забезпечення на нове, ПАТ «Армапром» нічого не втратить, а навпаки, зможе розширити межі своєї діяльності. Вибір Analytica 2.0 збільшить прибуток і вироблятиме нові запчастини, а також отримає нові замовлення та налагодить співпрацю з новими інвесторами.

Проведене дослідження дає можливість впевнитися в тому що, впровадження Analytica 2.0 на ПАТ «Армапром» є одним з першочергових заходів для покращення ситуації на підприємстві. У зв'язку з цим підприємству необхідно взяти кошти або у резервному фонді або взяти кредит або залучити інвестора. В іншому випадку як показує негативна тенденція на підприємстві, фінансовий стан підприємства буде погіршуватись, все це може привести до банкрутства.

Слід зазначити, що цей показник економічної ефективності є орієнтовним. Отриманий індекс економічної вигоди є приблизним економічним ефектом компанії на основі суб'єктивної оцінки, а похибка прогнозу становить $\pm 1\%$.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження шляхів удосконалення методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром» можна зробити наступні висновки.

1. Можна з упевненістю сказати, що використання в цих областях Удосконалення ПАТ «Армапром» удосконалення системи прийняття управлінських рішень та системи КАРУС підвищить ефективність бізнес-процесів, якість прийняття управлінських рішень, покращить стратегічне та оперативне планування, забезпечить гнучкість та адаптивність. Динамічне управління ринковою кон'юнктурою.

2. Процес прийняття менеджерами рішень є найважливішою передумовою ефективної діяльності кожного підприємства. Контроль є необхідним кроком для прийняття управлінських рішень, тому що якщо його не втілити в результати, найкращі рішення не будуть успішно реалізовані. Компанії повинні приділяти більше уваги поетапному процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

3. Підсумовуючи, можна сказати, що впровадження Analytica 2.0 забезпечить ПАТ «Армапром» важливий економічний ефект, тому воно зможе не тільки максимально ефективно використовувати наявні ресурси, а й також збільшити дохід і обійти своїх конкурентів.

Прорахувавши економічний ефект від впровадження Analytica 2.0 на ПАТ «Армапром» можна зробити такі висновки. Витрати на програму становлять 125000 тис. грн., але за рахунок впровадження Analytica 2.0 ПАТ «Армапром» отримає економічний ефект у розмірі 148,7 тис. грн. При цьому економічна ефективність складає 1,19 або 119 %. Таким чином можемо стверджувати про ефективність даного заходу.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Удосконалення методів прийняття управлінських рішень на підприємстві» можна зробити наступні висновки:

1. В роботі досліджено теоретичну сутність та зміст поняття управлінське рішення розглянуто різні підходи до трактування даного поняття. На нашу думку управлінське рішення – результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Також було виділено та проаналізовано різні види та класифікації управлінських рішень. Існують такі види класифікації: по функціональному змісту; по характеру розв'язуваних задач (сфері дії); по ієрархії керування; по характеру організації розробки; по характеру цілей; з причин виникнення; по вихідних методах розробки; по організаційному оформленню.

2. В роботі розглянуто основні процеси прийняття управлінських рішень. Виділено та проведено аналіз етапів прийняття рішень. Існує декілька етапів: визначення проблеми, постановка цілей, розробка альтернативних рішень, вибір альтернативи, реалізація альтернативи, оцінка результатів рішення.

Також на процес прийняття управлінських рішень впливають різні чинники, які в сукупності утворюють так звану «конфігурацію». Залежно від конфігурації факторів процес прийняття управлінських рішень може бути різним: системним, формальним або інтуїтивним.

3. В роботі розглянуто методи прийняття управлінських рішень на підприємстві. Встановлено, що сучасні вітчизняні організації, виходячи на світові ринки, мають використовувати дані методи для покращення їхньої продуктивності. В роботі виявлено безліч сучасних методів та визначено їх значення на підприємстві. Методи прийняття управлінських рішень поділяються на: методи вивчення проблеми; методи економічного аналізу; метод порівняння; метод групувань; індексний метод; балансовий метод;

комплексний метод; методи прогнозування; кількісні методи прогнозування; евристичні методи; метод ідеалізації та ін.

4. Другий розділ роботи присвячено аналіз ПАТ «Армапром» як системи управління. Організація знаходиться в місті Миргород за адресою: вул. Хорольська, 35. Головні послуги які воно надає – це виготовлення трубопровідної арматури: задвижки, клапани, фільтри.

В результаті аналізу виявлено зменшення кількості персоналу, який у 2020 р. становить 220 осіб, а у 2018 р. та 2019 р. становило 245 осіб. Простежується зменшення кількості персоналу у зв'язку з банкрутством підприємства ПАТ«Армапром». Найбільш частку в структурі персоналу організації займає виробничий персонал, а сам 75 % у 2020 році.

5. З метою виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності господарювання в другому розділі роботи представлений фінансово-економічний аналіз показників діяльності ПАТ«Армапром». В результаті проведеного дослідження було встановлено, що на закінчення аналізованого періоду організація є нерентабельною, оскільки у 2020 році розмір збитку склав 101202 тис. грн. Продукція організації є збитковою, а її собівартість щороку зростає. Рентабельність активів товариства у 2020 році була нульовою.

Порахувавши аналіз показників фінансової стійкості, аналіз показників платоспроможності, аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості та SWOT – аналіз ПАТ «Армапром» можна зробити такі висновки, що підприємство потребує нових інвестиції та вкладень щоб покращити фінансове положення.

6. В роботі розглянуто основні етапи прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром». Було встановлено основні проблеми ПАТ «Армапром» та розроблені різні правила, яких має дотримуватись підприємство для подолання фінансового занепаду. Існує декілька етапів: визначення проблеми, постановка цілей, розробка альтернативних рішень, вибір альтернативи, реалізація альтернативи, оцінка результатів рішення. Пройшовши всі етапи ПАТ «Армапром» зможе вийти з скрутного становища.

7. Третій розділ роботи присвячений удосконаленню методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром». Було запропоновано заходи щодо удосконалення методів прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром», а також введено в роботу підприємства метод КАРУС. Цей метод дозволяє розробляти стратегії для підприємств з нестабільним фінансовим положенням.

Існують такі стратегії конструкторської діяльності ПАТ «Армапром»: стратегія пошуку аналогів (стратегія аналогізування); комбінаторних дій (стратегія комбінування); реконструктивних дій (реконструююча); універсальна; спонтанних, «випадкових» підстановок.

8. Було запропоновано удосконалити інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень на ПАТ «Армапром». Серед основних рекомендацій можна виділити наступні: проведення інструктажу, контроль за першими кроками в програмі. Система СППР Analytica 2.0 може використовуватись в різних галузях, тому чудово підходить для обраного підприємства. Вона зможе допоможе вирішити складні проблеми в багатьох сферах, наприклад: оцінювати проекти; фінансове моделювання, об'єднати моделі в загальну структуру, використовуючи зручний графічний інтерфейс на основі діаграм впливу, а також управляти ризиками та невизначеністю за допомогою ефективної моделі Монте-Карло.

9. Враховуючи недоліки в проведенні управлінських рішень на ПАТ «Армапром» було розраховано економічний ефект від запропонованих заходів для даного підприємства. Дані розрахунки допоможуть отримати дохід від СППР Analytica 2.0. Виконуючи розрахунки економічного ефекту після впровадження Analytica 2.0 на ПАТ «Армапром» можна зробити такі висновки. Витрати на дану програму становлять 125000 тис. грн., але за рахунок впровадження Analytica 2.0 ПАТ «Армапром» отримає економічний ефект у розмірі 148,7 тис. грн. При цьому економічна ефективність складає 1,19 або 119 %. Отже, можемо стверджувати про ефективність даного заходу.

Таким чином, були виконані усі завдання, а також досягнута мета, що була поставлена перед початком роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Про акціонерні товариства» Закон України [Текст] : Закон України від 17.09.2008 р. N 514-VI / Україна. Президент // *Юридичний вісник України* : газета. – 2008. – N46. – С.3-36 вкл. «Інформаційно-правовий банк».
2. «Про охорону праці» Закон України [Текст] : Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2695-XII зі змін. і доп. від 2 червня 2011 р. № 3458-VI / Україна. Верховна Рада // *Главбух. Труд и зарплата*. – 2011. – N7. – С. 66 – 81
3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посібник [у 2 ч.] Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – Київ : ВПЦ АМУ, 2010. – 276 с.
4. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посібник – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 611 с.
5. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посібник. – Київ : НАДУ, 2011. – 232 с.
6. Бобунов А., Перегуда О., Родіонов А. Методика вибору варіанта управлінського рішення за сукупністю кількісних та якісних показників. *Проблеми створення, випробування, застосування та експлуатації складних інформаційних систем*. 2016. Вип. 13. С. 96 – 101.
7. Божкова В. В. Реклама та стимулювання збуту : навч. посібник. – Вид. 2-ге., стер. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 200 с. : іл.
8. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – 2013 – С. 24-26 .
9. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник. Вид 3-тє., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2011. 442 с.
10. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. Київ 2015. 420 с.

11. Гаркуша Н.М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібник. Київ, Знання, 2018. 591 с.
12. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підруч. Київ: Кондор, 2009. 187 с.
13. Гошовської В.А. Аналіз державної політики та прийняття управлінських рішень: навч.посібник / за заг. ред В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2010. – 88 с.
14. Гришин В. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державної влади. *Вісник Книжкової палати*. 2011. № 5. С. 29 – 32.
15. Демиденко М.А. Системи підтримки прийняття рішень : навч. посібник – Нац.гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Донецьк : 2016. – 104 с.
16. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
17. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. Ковбасюка (гол.) та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
18. Євтушенко О. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2014. Т. 239. Вип. 237. С. 47 – 51.
19. Жовковська Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146 – 151.
20. Ігнат'єва, І.А. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посібник – Київ : Каравела, 2012. – 480 с.
21. Ізмайлова О.В. Методи прийняття багатокритеріальних рішень в інформаційних системах: навч. посібник. – Київ: КНУБА, 2002. – 112 с.
22. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч.посібник / О.В. Нестеренко та ін. За ред. П.І. Бідюка. Київ: Національна академія управління. – 2016. – 188 с

23. Кабаченко Д. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.
24. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.
25. Карагодін О.В. Розвиток механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень в системі державного управління: дис... канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» Донецький державний університет управління. – Маріуполь, 2015. – 219 с.
26. Катренко А. В., Пасічник В. В. Прийняття рішень : теорія та практика : підручник. Львів : «Новий світ – 2000», 2013. 447 с.
27. Клейнер Я. С. Прийняття рішень: моделі і системи: навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів. Донецьк: ДДУУ, 2005. 232 с.
28. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник. – Київ : КНЕУ, 2015. –252 с.
29. Ковшова І., Романченко Т. Оптимізація прийняття управлінського рішення на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. № 2. С. 95–100 с.
30. Коровіна О. Удосконалення методичного підходу прийняття управлінського рішення в інноваційній діяльності малих. Збірник наукових праць Буковинського університету. *Економічні науки*. 2016. Вип. 12. С. 59–70.
31. Коюда В. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління. *Управління розвитком*. 2011. № 4(101). С. 218–223.
32. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник*. № 5 (268). с. 169 – 188.
33. Літвінов О. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*. № 11 (2018). С. 98 – 104.
34. 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.

35. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86 – 95.
36. Мала Н. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник України*. 2010. С. 345 – 351.
37. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 345–351.
38. Мальцева, А. (2010). Менеджмент, стратегії з якими перемагають. Київ: Максимум. – 359 с.
39. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [зб. наук. пр.] / відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 324 с. : іл. – (*Вісник / Нац. ун-т «Львів. політехніка»* ; № 721). – Бібліогр. в кінці розділів.
40. Менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. – 240 с. : іл. – Бібліогр.: с. 232 – 236 (80 назв). – ISBN 978-617-607-242-3
41. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
42. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні / *Аспекти публічного управління*. – 2015. – № 9. – С. 12-19.
43. Накрийко А., Кужада Т. Дослідження технології прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє : *матеріали шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича, ТНТУ імені Івана Пулюя* (Тернопіль, 6 квітня 2017 року). Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 41–42.
44. Негрей М. В., Тужик К. К. Теорія прийняття рішень: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 272с.

45. Нигера В., Ковальова Н., Білецький І. Обґрунтування та розробка структури експертної системи підтримки рішень. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2011. № 37/38. С. 116–120.
46. Обиденнова Т.С. Алгоритм формування управлінського рішення щодо структурних перетворень // *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. – 2017. – Вип. 185. – С. 305-313.
47. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – 183 с.
48. Орлів, М. С. (2013). Підготовка і прийняття управлінських рішень. За ред. Г.І. Бондаренко (упоряд.). Київ: НАДУ.
49. Петруня Є. Ю., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. С. 11-12.
50. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посібник. – Вид. 3-тє, переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.
51. Підприємство як сучасна форма господарювання [Текст] // *Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва [Текст] : навч. посібник / О. М. Кравчук, В.П. Лещук*. – Київ : Центр учб. л-ри, 2010. – С.11-13.
52. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2014. 240 с.
53. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. – Вид. 3-тє, переробл. і доп – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
54. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ Ю. Є. Петруня та ін. / за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
55. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. / за ред. Ю.Є. Петруні. Вид. 2-ге Київ: Центр учбової літ-ри, 2011. 216 с.

56. Райко, Д. В. Підприємство, партнер, споживач: теорія та практика взаємодії [Текст] : монографія. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 320 с.
57. Розвиток лідерства / Л. Бізо та ін.; за заг ред. І. Ібрагімової. – Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
58. Рутьєв, В.А. Менеджмент [Текст] : навч. посібник. – Київ : Центр навч. посібник, 2011. – 312 с
59. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Процес ухвалення рішення // Психологія управління та конфліктологія : навчальний посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
60. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства : концептуалізація–функціонування–розвиток : монографія. Тернопіль : Крок, 2014. 360 с.
61. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2016. 464 с.
62. Теорія прийняття рішень підручник. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
63. Теорія прийняття рішень: підручник / М. П Бутко та ін.; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
64. Тернова І. А, Юшкова М. М. Сутність управлінських рішень та оцінка ефективності управління. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*,(Луцьк, 7 грудня 2017 р.). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 147-149.
65. Тернова І. А., Гузенко Т. О. Управління бізнес-процесами підприємства за методологією теорії обмежень Е. Голдратта. *Фінансова система України: актуальні питання, досягнення та можливості розвитку: матеріали XI Симпозіуму* (Харків, 22 листопада 2018 р.). Харків: ХІФ КНТЕУ, 2018. С. 402-404

66. Тернова І. А., Костюченко Г. В. Підвищення ефективності та якості управлінських рішень за методологією Іцхака Адізеса. *Сучасні управлінські процеси в національній економіці: збірка матеріалів науковопрактичної Інтернет-конференції* (Харків, 21 жовтня 2016 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. С. 117 -121.

67. Тернова І. А., Уварова М. М. Зміна парадигми прийняття управлінських рішень в контексті корпоративної культури. *Сучасні тенденції розвитку української науки: матеріали всеукр. наук. конф.* (Переяслав Хмельницький, 21-22 січня 2018 р.). Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11. С. – 51-55.

68. Томашевський О. М. та ін. Інформаційні технології та моделювання бізнеспроцесів : навч. посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 296 с

69. Ульянченко О.В. Дослідження операцій в економіці: навч. посібник. Харків 2016. 580 с.

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

71. Хілуха О., Кузьмін О. Є. , Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств: теоретичні та прикладні положення : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.

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

73. Чередник В. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31 (1). С. 189–193.

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

75. Шамаріна Ю.В., Христенко О.В. Прийняття та реалізація управлінських рішень на підприємстві. *Матеріали Міжнародної науково-*

практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (28 жовтня 2021 р.).

Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 202-204.

76. Шелемба М. Експрес-думки лідерів бізнесу України. *Нова нормальність*. 2020. №8. С. 24.

77. Шимко І. Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику (невизначеності). *Управління розвитком*. 2011. № 20(117). С. 149–151.

78. Шоробура І. М. та ін. Менеджмент вищої освіти : навч. посібник. – Київ : ПП Заколотний, 2015. — ISBN 978-966-2597.

79. Щербаков О., Нарішкін В. Система підтримки прийняття рішень як невід’ємна частина сучасного інформаційного забезпечення для управління бізнесом. *Інформаційні технології в технологічних системах*. 2011. № 3. С. 93–96.

80. Груб'як С. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201–204. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf (дата звернення: 30.11.2021).

81. Дегтяр О. Методологічні підходи до розроблення та ухвалення раціональних управлінських рішень у сучасному менеджменті. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_6 (дата звернення: 03.12.2021).

82. Зайцева Н. В., Довгань О. С. Інструменти організації дистанційної роботи на сучасних підприємствах України підприємства. Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і здобувачів наукового ступеня Донецького національного університету імені Василя Стуса, Вінниця: 2017. Том 1. С. 238-240 URL: <http://jpvs.donnu.edu.ua/article/view/3842> (the date of application: 07.12..2021).

83. Клімова А., Агєєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти. 2020. С. 275-278
URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/7385/3/zbirnyk2020-2.pdf#page=275> (the date of application: 10.12.2021)

84. Обиденнова Т. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 147–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_18 (дата звернення: 06.12.2021)

85. Огієнко С., Лучкін К. Контролювання реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3 (1). С. 55–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_3%281%29__13 (дата звернення: 30.11. 2021).

86. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. Кузиляк та ін. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки*. 2016. № 855. С. 218–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_855_36 (дата звернення: 10.12.2021).

87. Помазун О. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816> (дата звернення: 10.12.2021).

88. Технічна енциклопедія TechTrend : веб-сайт. URL: <http://techtrend.com.ua> (дата звернення: 29.11.2021).

89. Ткачук В. Розвиток інноваційних процесів управління в сучасних умовах господарювання. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2012. Вип. 6. С. 179–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkrnuen_2012_6_44 (дата звернення: 08.12.2021).

90. Федоряк Р., Худік О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_15 (дата звернення: 05.12.2021).

ДОДАТКИ