

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: *«Технологія розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві (на матеріалах ДП «Новатор»)»*

Виконав(ла): студент(ка)
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент
Гаврилюк Н. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доцент
Арзянцева Д. А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к. н. держ. упр.
Требик Л. П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Гаврилюк Н. О.

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА МАТЕРІАЛАХ ДП «Новатор»)

В роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти технології розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві. Досліджено зміст основних понять «управлінське рішення» та «технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень», визначено основні характеристики управлінських рішень, складові технології розробки та реалізації управлінських рішень.

Практичні аспекти технології розробки та реалізації управлінських рішень розглянуто на матеріалах ДП «Новатор»: визначено основні види та послідовність розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві; здійснено оцінку ефективності управлінських рішень, досліджено інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень та показники ефективності контролю за виконанням рішень на підприємстві.

Визначено напрями удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор»: створення ефективної системи контролю, підвищення корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу. Здійснено економічне обґрунтування впровадження відділу внутрішнього контролю та системи електронного документообігу, що дозволить підвищити рівень виконавчої дисципліни на підприємстві, забезпечити формування інформаційної бази для розробки та реалізації ефективних управлінських рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, розробка та реалізація управлінського рішення, етапи управлінських рішень, технологія розробки та реалізації управлінських рішень.

Summary

Havryliuk N. O.

TECHNOLOGY OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE (ON THE MATERIALS OF SE “NOVATOR”)

This paper considers the technology of development and implementation of management decisions at the enterprise. The main stages and requirements for management decisions have been identified. The general principles and main technical and economic indicators of the enterprise activity have been defined. The analysis of technology and implementation of managerial decisions at the SE “Novator” has been carried out. The main directions of increasing the efficiency of technology of development and implementation of management decisions have been determined.

Keywords: management decision, development and implementation of management decision, stages of management decisions, technology of development and implementation of management decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	8
1.1. Сутність та основні характеристики управлінських рішень	8
1.2. Поняття та види технологій розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ДП «НОВАТОР».....	18
2.1. Дослідження технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор».....	18
2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень на ДП «Новатор»	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ДП «НОВАТОР».....	41
3.1. Організаційне забезпечення удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор»	41
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення технологій розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві	50
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прийняття управлінських рішень – один із найважливіших етапів управлінської діяльності, оскільки він формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. На багатьох державних підприємствах панують традиційні технології управління, а тому важливо обґрунтувати сучасні шляхи оптимізації системи прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечить більш ефективну роботу менеджменту.

Особливості прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розроблення, розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Р. Фатхутдінов [75], Д. Дерлоу [14], Н. Карданська [37], С. В. Цюцюра [79], Г. В. Осовська [55], А. Дехтяр [15], А. В. Ігнатієва [35], В. М. Колпаков [38], Б. М. Рапопорт [67], А. В. Василенко [9], О. М. Олійниченко [53] та ін. Авторами досліджено сутність, принципи та місце процесу прийняття управлінських рішень в системі управління організаціями, класифікація управлінських рішень за різними ознаками; надано докладну інформацію про характерні риси, сфери застосування, переваги та недоліки існуючих моделей прийняття управлінських. В той же час, опрацюванню конкретних рекомендацій щодо технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві присвячено не достатньо уваги. Це зумовлює необхідність та актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є опрацювання теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі визначено ряд завдань, основними з яких є:

- визначити сутність та основні характеристики управлінських рішень;
- охарактеризувати сутність та види технологій розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- дослідити технологію та реалізацію управлінських рішень на ДП «Новатор»;
- оцінити ефективність управлінських рішень на підприємстві;
- визначити пріоритетні напрями організаційного забезпечення удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень;
- провести економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення технологій розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем технології розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: узагальнення та систематизації (для визначення змісту економічних категорій «управлінське рішення», «технологія розробки та реалізації управлінських рішень»); структурно-логічного аналізу (для опрацювання методичних підходів до оцінки

ефективності технології розробки та реалізації управлінських рішень); методи аналізу та синтезу, економічного аналізу (для дослідження технології розробки та реалізації управлінських рішень, оцінюванні їх ефективності); системний метод (для обґрунтування перспективних напрямів удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень); аналітично-розрахунковий метод (для економічного обґрунтування запропонованих заходів) тощо.

Практична значущість. Впровадження обґрунтованих заходів удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» (наприклад щодо організації відділу внутрішнього контролю та системи електронного документообігу) дозволить підвищити рівень виконавчої дисципліни на підприємстві, забезпечити формування інформаційної бази для розробки та реалізації ефективних управлінських рішень, сприятиме впровадженню сучасних інструментів управління в діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати досліджень, що включені до магістерської роботи оприлюднені у збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації», що відбулася 20 вересня 2019 року у Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова [13].

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 80 найменувань та 4 додатки. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з питань прийняття управлінських рішень, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали і статистичні дані ДП «Новатор».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність та основні характеристики управлінських рішень

У процесі своєї діяльності кожна організація визначає певні цілі. Для їх досягнення розробляються та приймаються управлінські рішення. Від того, наскільки обґрунтованими вони будуть, залежатиме подальша діяльність організації, її успіх чи занепад.

Саме поняття «рішення» означає вибір альтернативи, результат певних дій, висновків, спрямованих на реалізацію цілей управління [19, с. 331]. Управлінське рішення являється основою процесу управління.

Чималий внесок у теорію управлінських рішень зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Р. Фатхутдінов [75, с. 10], Д. Дерлоу [14, с. 12], Н. Карданська [37, с. 8], С. В. Цюцюра [79, с. 51], Г. В. Осовська [55, с. 238], А. Дехтяр [15, с. 193], А. В. Ігнатієва [35, с. 96], В. М. Колпаков [38, с. 19], Б. М. Рапопорт [71, с. 11], А. В. Василенко [9, с. 11], О. М. Олійниченко [53, с. 80] та ін., дослідження яких наведено у табл. 1.1 (Додаток А).

Проаналізувавши дослідження вище перерахованих вчених ми дійшли висновку, що управлінське рішення – творчий процес, вибір альтернативи серед можливих варіантів вирішення, основа управління, що спрямована на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Управлінське рішення характеризують наступні риси, що зображені на рис. 1.1.

Прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною процесу управління та входить практично до всіх сфер управлінської діяльності. Прийняття управлінських рішень пов'язано зі збором та аналізом інформації, тому її якість є одним з важливих факторів, що впливає на кінцевий результат реалізації рішення.

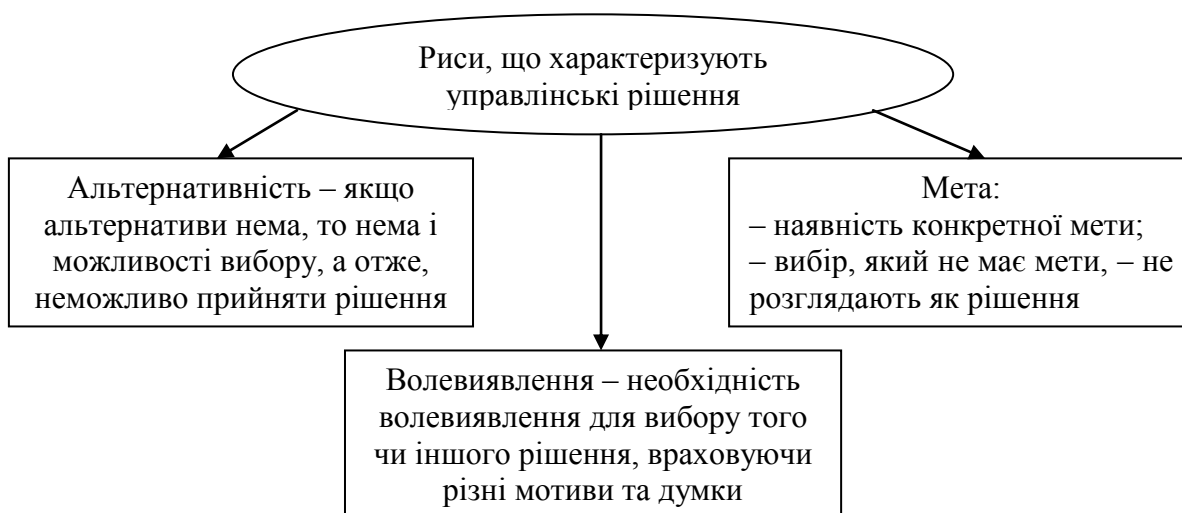


Рис. 1.1 – Риси, що характеризують управлінські рішення

Джерело: [53, с. 81; 19, с. 234].

Управлінське рішення має відповідати певним вимогам, серед яких можна виділити наступні:

- управлінське рішення має прийматися на основі повної та достовірної інформації та бути науково обґрунтованим. Так, В. М. Плішкін, зазначає, що «вимога наукової обґрунтованості управлінського рішення передбачає ретельний аналіз обстановки на базі повної та достовірної інформації» [57, с.233].

- своєчасність управлінського рішення, щоб управлінське рішення могло запобігти або вирішити проблему. В. М. Плішкін вважає, що «своєчасним буде те рішення, яке приймається з самого початку виникнення проблеми, а в окремих випадках при вірогідному виникненні ситуації і заздалегідь..., запізнення з прийняттям рішення, як і його передчасне прийняття є шкідливими, вони породжують формалізм і роблять рішення нездійсненним» [57, с. 234];

- цілеспрямованість, кожне управлінське рішення повинно мати мету;
- дотримання правових норм, що встановлені державою та керівництвом підприємства;

- управлінські рішення мають бути гнучкими та коригуватися при змінних обставинах;

– управлінське рішення має бути сформульовано чітко та лаконічно. В. В. Конопльов зазначає, що зрозумілість рішення залежить у кінцевому рахунку від зрозумілості окремих слів, речень, систем речень, у яких відображаються міркування суб'єкта його прийняття. Застосування ж складних синтаксичних конструкцій веде до більшої компактності тексту, економії мовних засобів, але знижує доступність його фрагментів [39, с. 90];

– забезпечення максимального ефекту від упровадження управлінських рішень. До чинників, які визначають ефективність управлінських рішень А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Расіна та Л. Ю. Гордієнко відносять: об'єктивні закони суспільного розвитку, пов'язані з прийняттям і реалізацією управлінського рішення; чітке формулювання цілі; обсяг і цінність інформації, на основі якої приймається рішення; термін розробки управлінського рішення; організаційні структури управління; форми і методи здійснення управлінської діяльності; методи і методики розробки і реалізації управлінських рішень; суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення; стан управлінської і керованої системи (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно-кваліфікаційний склад); система експертних оцінок рівня якості й ефективності управлінських рішень [47, с.115];

– аргументація рішення, що полягає у необхідності рішення та кращому сприйнятті рішення колективом.

Вище перераховані вимоги прийняття управлінських рішень необхідно враховувати при розробці та реалізації управлінських рішень.

Для того, щоб рішення було ефективним, необхідно:

1) своєчасно помітити і проаналізувати проблему, з тим, щоб з'ясувати, що привело до її виникнення, і на ділі прагнути до її вирішення;

2) не витрачати часу на непотрібні рішення, які не впливають на ефективність роботи фірми;

3) постійно оцінювати ефективність процесу прийняття, а згодом і реалізації рішення;

4) залучати до процесу прийняття рішення співробітників, що мають до них відношення, вже на самих ранніх етапах роботи з урахуванням відповідності їх кваліфікації ступеня складності проблеми; навчати їх необхідним чином і не забувати нагороджувати за успіхи [2, с. 31; 73].

Прийняття рішень відображається на всіх аспектах управління, цей процес є щоденною частиною роботи керівника. В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і носить досить формалізований характер, так як рішення стосується не тільки його індивідуально, а більш за все відноситься до підрозділів чи організації в цілому.

Прийняття управлінських рішень в економічній системі – це:

- цілеспрямована діяльність;
- процес взаємодії членів організації;
- частина спільного процесу управління;
- значний вплив на виконання інших функцій управління [40; 72, с. 35].

Управлінські рішення, що приймаються та розробляються в організаціях, охоплюють інтереси багатьох людей. Керівник повинен вміти пояснити виконавцям та керівництву, чому він прийняв таке рішення. До управлінського рішення висувається ряд вимог, серед яких ми проаналізували їх умови досягнення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Вимоги до управлінських рішень та умови їх досягнення

Вимоги до управлінських рішень	Умови досягнення управлінських рішень
Відповідність управлінських рішень чинному законодавству	– контроль з боку юриста – самоконтроль
Наявність у керівників посадових повноважень для прийняття та реалізації управлінських рішень	– впровадження посадових інструкцій – наявність повної та достовірної інформації про відділи та служби
Наявність в тексті управлінських рішень чіткої цільової спрямованості та адресності	– доведення до кожного виконавця його ролі в управлінських рішеннях – формулювання для кожного мети, термінів, ресурсів
Досягнення своєчасності	– знання та інтуїція керівника – реальна оцінка ситуації
Наявність параметрів для зовнішнього та внутрішнього контролю виконання управлінських рішень	– оперативний контроль – професійний аудит

Продовження табл 1.2

Врахування можливих негативних наслідків при реалізації управлінських рішень в економічній, екологічній, соціальній та інших областях	– висновок внутрішніх експертів – оцінка ризиків
Наявність можливості обґрунтованого позитивного результату	– комплекс розрахунків по ризикованим подіям – оцінка вартості управлінського рішення – стратегічні прогнози розвитку компанії при реалізації цього рішення

Примітка. Складено автором на основі [42, с. 347; 70, с. 250; 66, с. 139].

Проаналізувавши дану таблицю, можна сказати що вона відображає логіку управлінської діяльності; на практиці процес прийняття управлінських рішень більш складний і допускає послідовність та паралельність ряду процедур, що дозволяє значно скоротити час прийняття рішень. Також цей процес допомагає виявляти важливі проблеми конкретної організації та ступінь невизначеності, в якій вона діє.

Отже, прийняття управлінських рішень є невід'ємною частиною процесу управління та являє собою творчий процес, вибір альтернативи серед можливих варіантів вирішення; основа управління, що спрямована на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Управлінське рішення повинно відповідати таким вимогам: цілеспрямованість, своєчасність, гнучкість, лаконічність, дотримання правових норм, достовірність, ефективність, які необхідно враховувати при розробці та реалізації управлінських рішень.

1.2. Поняття та види технологій розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень

Ухвалення управлінського рішення – це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати і контролювати. Це послідовність взаємопов'язаних кроків, сукупність яких буде різною для певного виду проблеми, вирішення якої вимагає свого шляху рішення. Проте у керівника недостатньо часу, у його повсякденній роботі, для вироблення нових шляхів для кожної проблеми. Саме

в цьому і постає важливість та необхідність використання визначеної технології прийняття рішення, що дозволить раціонально використовувати час та ресурси.

Перед тим, як розглянути поняття «технологія розробки та реалізації управлінських рішень», визначимо що собою являє поняття «технологія» та «технологія управління». Технологія – це будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів [68].

Технологія управління – система операцій і процедур, які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями в певній послідовності з використанням необхідних для цього методів і технічних засобів [50, с. 41].

Для більш детальної характеристики розглянемо різницю між такими поняттями як «технологія прийняття управлінських рішень», «процес прийняття управлінських рішень» та «методологія прийняття управлінських рішень», для цього, перш за все, розглянемо сутність вищенаведених понять (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Сутнісна характеристика основних понять

Поняття	Зміст поняття
Технологія прийняття управлінських рішень	Сукупність процедур і операцій, спрямованих на розробку, формування і формулювання, прийняття управлінських рішень, а також планування перевірки реалізації та виконання рішення
Процес прийняття управлінських рішень	Послідовність дій, скерованих на раціональний вибір оптимального варіанта для досягнення бажаної цілі
Методологія прийняття управлінських рішень	Конкретні прийоми, засоби, спрямовані на вирішення управлінських завдань та досягнення поставленої мети

Примітка. Складено автором на основі [52, с. 173; 59, с. 64; 51, с. 645].

З таблиці 1.3 можна зробити наступний висновок: технологія – це послідовність правил, а методологія – їх внутрішній зміст; процес управління реалізується через управлінські рішення, підготовку яких можна назвати технологією прийняття рішень. Таким чином технологія прийняття управлінських рішень є частиною процесу прийняття управлінських рішень і в свою чергу передбачає ряд методів прийняття управлінських рішень.

Технологія розробки та реалізації управлінських рішень являє собою логічно впорядковану послідовність етапів, що містять певний набір процедур,

реалізація яких забезпечує вибір найкращого варіанту вирішення виявленої проблемної ситуації на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, поставлених цілей і обраних критеріїв і з урахуванням потенціалу і перспектив розвитку організації [44; 45, с. 346].

Технологія розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень визначається як:

- спосіб розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- структуризація процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- послідовність етапів, алгоритмів та операцій розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- сценарій розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Щоб успішно виконати своє призначення управлінське рішення має володіти такими якісними ознаками:

- всебічна обґрунтованість, реальність рішення;
- своєчасність;
- економічність [41, с. 173].

Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень – це мистецтво, майстерність і вміння керівника здійснювати управлінський вплив на персонал для досягнення загальних і головних цілей організації. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень включають:

- методи і засоби збору та обробки інформації;
- прийоми ефективного впливу на персонал;
- принципи, закони і закономірності організації і управління;
- системи контролю [9, с. 89; 69, с. 150].

Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень в значній мірі визначають ефективність управління організаційним, технологічним, інноваційним, ресурсним, інформаційним потенціалом сучасних організацій і являють собою сукупність взаємопов'язаних,

цілеспрямованих і логічно послідовних дій, які забезпечують розробку і реалізацію управлінських рішень [18, с. 148].

Сама технологія розробки, прийняття та реалізації рішень містить як об'єктивні так і суб'єктивні компоненти (рис. 1.2). Розглянемо та охарактеризуємо ступінь впливу основних чинників, які визначають ефективність рішень, в якості основних результатів реалізації рішення виділимо 2 – успіх та невдача.

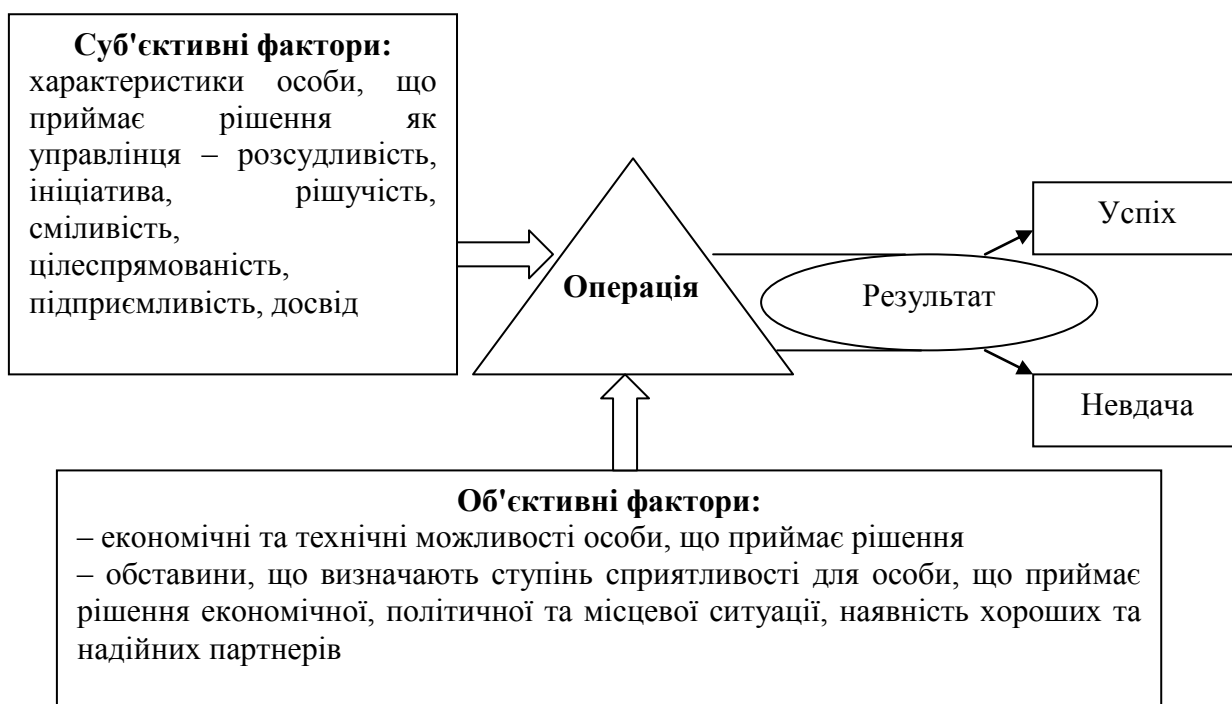


Рис. 1.2 – Модель зв'язків між основними факторами, що впливають на ефективність рішень

Примітка. Складено автором на основі [58; 12, с. 73].

Технологія розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення структурно включає:

– предмет рішення – конкретна тема, проблема, складне теоретичне питання або практична ситуація, які не дозволяють в даних умовах отримати бажаний результат;

– суб'єкт рішення, тобто осіб, наділених правом ініціювати рішення і реалізовувати їх;

- об'єкт рішення – виконавці рішення;
- мета підготовки рішення;
- причини підготовки і реалізації рішення;
- персонал, для яких готується або реалізується управлінське рішення.

Виділяють дві технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень – інтуїтивну та раціональну [8].

Інтуїтивна технологія є найпростішою і характеризується швидкістю прийняття рішення, що є її перевагою, а ось недоліком є значна ймовірність помилки.

Раціональна технологія дає можливість прийняти найбільш ефективне рішення, яке в подальшому принесе найвищі результати і найменші втрати. Раціональну технологію розробки та реалізації рішень зображено на рис. 1.3.

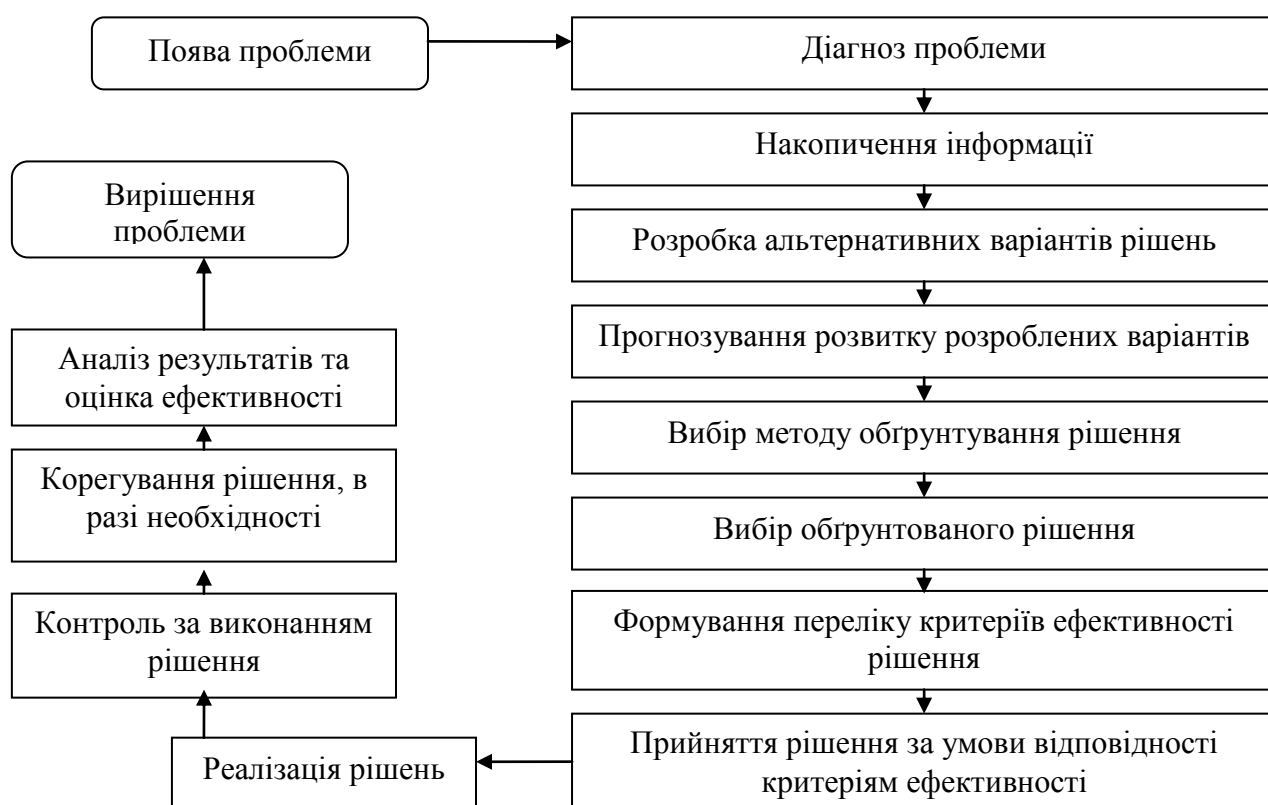


Рис. 1.3 – Технологія розробки та реалізації управлінських рішень

Примітка. Складено автором на основі [46, с. 124; 76]

На практиці цей процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень.

Адже для кожного підприємства повинен індивідуально розроблятися механізм розробки та реалізації управлінських рішень.

В якості основних проблем різних технологій розробки та реалізації управлінських рішень можна назвати наступні:

- швидка зміна умов і виникаючих проблем та завдань;
- брак кваліфікації особи, яка приймає рішення;
- нестача інформації, її низька якість;
- ненадійність наявних методів, недостатній рівень деталізації, формалізації і можливості адаптації до конкретної ситуації [56; 78, с. 43].

Ефективність технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень – кінцевий результат, що виражається не тільки в економії часу і витрат, але і в забезпеченні стійкості і виживанні організації в мінливому зовнішньому середовищі [43, с. 16].

До критеріїв ефективності технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень відносяться: простота; гнучкість; надійність; економічність; зручність експлуатації (прекрасно розроблена технологія виявиться марною, якщо вона незручна для людей, яким доведеться працювати) [36, с. 110].

Отже, процес управління підприємницькою діяльністю завжди реалізується за допомогою прийняття та реалізації управлінських рішень, вироблення яких називають технологією розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що являє собою логічно впорядковану послідовність етапів, що містять певний набір процедур, реалізація яких забезпечує вибір найкращого варіанту вирішення виявленої проблемної ситуації на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, поставлених цілей і обраних критеріїв і з урахуванням потенціалу і перспектив розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ДП "НОВАТОР"

2.1. Дослідження технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП "Новатор"

Державне підприємство «Новатор» є лідером в Україні по виробництву складної радіоелектронної апаратури для авіаційної техніки. Сьогодні підприємство спеціалізується також на випуску побутових і промислових лічильників газу, холодної і гарячої води, електронних лічильників електроенергії, медичної техніки, апаратури радіозв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті, вимикачів автоматичних та LCD-телевізорів.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2014-2018 рр. (додаток В). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг товарної продукції зріс у 1,6 рази з 329,2 млн. грн. до 526,45 млн. грн., що зумовлено зростанням продуктивності праці у 1,87 рази. Необхідно відзначити, що найбільш відчутне зростання обсягів виробництва (на 91,7 %) спостерігалось у 2015 р.

Однак у 2016 р. обсяги товарної продукції порівняно із попереднім роком скоротились на майже 36 % або 221 млн. грн., що зумовлено втратою значної частини ринків збуту у зв'язку із розірванням чи припиненням контрактів з Російською федерацією. У 2017 р. тенденції змінились і обсяги виробництва та збуту продукції зросли порівняно із попереднім періодом на 263,4 млн. грн. (або на 64,2 %), що спричинено укладенням контрактів з

замовниками на території України, так і поза її межами. Аналогічними темпами відбувається збільшення обсягу реалізації продукції (за досліджуваний період чистий дохід (виручка) від реалізації зростає у 1,6 рази), при цьому собівартість виробництва зростає порівняно нижчими темпами (у 1,51 рази). Таке зростання чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника як витрати на 1 грн. реалізованої продукції: так у 2014 р. він складав 0,94 грн. на 1 грн., а у 2018 р. він зріс до 0,99 грн. на 1 грн., що і призвело до скорочення величини чистого прибутку.

Збільшення виручки від продажу продукції вищими темпами, ніж зростання собівартості призвело до зростання величини валового прибутку з 54188 тис. грн. у 2014 р. до 110384 тис. грн. у 2018 р., тобто більш ніж у 2,03 рази. Динаміка коливання показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку представлена на рис. 2.1.

Наведені дані свідчать, що протягом 2014-2015 рр. та у 2018 р. на підприємстві спостерігалась позитивна динаміка показників чистого доходу, собівартості та чистого прибутку. Однак у 2016 р. у зв'язку із значним підвищенням цін на паливно-мастильні матеріали, а також втратою традиційних ринків збуту, значним чином зросли витрати, і, як наслідок підприємство отримало збитки в розмірі 5,4 млн. грн.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу скоротилась з 1847 осіб до 1575 осіб, або на 14,73 %.

Механізація та автоматизація окремих виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 1,87 рази. Якщо в 2014 році продуктивність праці 1-го працівника складала відповідно 178,22 тис. грн., то в 2018 році вона збільшилась до 334,25 тис. грн., тобто за аналізований період зростання склало 87,55 %. Аналогічно змінювалась продуктивність праці і одного робітника.



Рис. 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та прибутку ДП «Новатор» за 2014-2018 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ДП «Новатор» [3-7; 20-24; 25-29; 30-34; 64-68]

Господарська діяльність підприємства була б неможлива без наявності основних виробничих фондів, що є матеріальною базою всього виробничого процесу [49, с. 253].

За п'ять років на підприємстві середньорічна вартість ОВФ має тенденцію до зростання: якщо в 2014 р. вона складала 46885 тис. грн., то в звітному 2018 р. їх вартість складає 53157 тис. грн., тобто зросла на 13,38 %. Це відбувалось за рахунок придбання нових машин та устаткування. Збільшення обсягу випуску продукції порівняно вищими темпами, ніж зростання вартості основних засобів призвело до збільшення показника фондоддачі на підприємстві з 7,02 грн./грн. в 2014 році до 9,9 грн./грн. у 2018 р. або у 1,4 рази.

Рентабельність продажу підприємства протягом 2014, 2015 та 2017 рр. є доволі високою (варіюється в межах 7,20-9,53%). Проте у зв'язку з отриманням

у 2016 р. збитків маємо рівень збитковості продажу 1,61 %. Однак у 2018 р. ситуація змінюється і рентабельність підвищується до 0,64 %. Це свідчить про покращення діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що воно має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується. Проблеми 2016 р. (збиткова діяльність) була вирішена за рахунок оптимізації витрат на виробництво продукції та пошуку інших ринків збуту.

Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (додаток Г). Наведені дані демонструють, що товарна продукція підприємства зросла на 197,28 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту виробництва та реалізації: газомірів на 13,9 млн. грн., лічильників для рідини на 52,19 млн. грн., іншої продукції на 103,4 млн. грн. а також збільшення надання послуг з механічного оброблення металевих виробів на 67,4 млн. грн.

Одночасно спостерігається скорочення обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема: обсяги випуску електроустаткування звукового або візуально сигналізаційного скоротились на 13,6 млн. грн., частин устаткування електричного на 7,6 млн. грн., приладів та пристроїв для механотерапії на 18,5 млн. грн.

Щодо зміни структури обсягу виробництва та реалізації продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва електроустаткування звукового або візуально сигналізаційного на 5,05 %, частин електричного устаткування на 3,05 %, приладів та пристроїв для механотерапії на 6,23 % та газомірів на 7,94 %. Одночасно спостерігаємо приріст в структурі виробництва лічильників та приладів для рідини на 1,2 % та обсягів надання послуг з механічного оброблення металевих виробів на 11,21 %.

Найбільшу питому вагу в структурі виробництва ДП «Новатор» займають лічильники для рідини (67,8 %), наступними за обсягом виробництва йдуть газоміри (15,9 %) та послуги з механічного оброблення металевих виробів (12,1 %). Найменший обсяг в структурі виробництва займають інша продукція

(1 %), прилади та пристрої для механотерапії (0,8 %) та частини устаткування електричного і електроустаткування звукового або візуально сигналізаційного по 1,2 %. Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку, укладенням контрактів із компаніями, що замовляють виробництво інших видів продукції, ніж було на традиційних ринках збуту підприємства.

Перш ніж дослідити практичні аспекти розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор», розглянемо суб'єктний склад цього процесу. Структура і склад апарату управління ДП «Новатор» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Структура апарату управління ДП «Новатор» за 2014-2018 рр.

Ланка управління	2014 р.	2015 р.	2016.	2017 р.	2018 р.
Централізований апарат управління					
1. Директор та його заступники	30	31	31	30	29
2. Управління маркетингу, обліку і реалізації продукції	58	60	61	59	56
3. Відділ економіки	9	10	10	9	8
4. Відділ комп'ютеризації і стандартизації	8	9	9	9	8
5. Управління юридичного забезпечення та охорони підприємства	8	8	9	8	7
Всього	113	118	120	115	108
Апарат управління цехів та дільниць					
1. Технічний відділ	71	77	77	74	69
2. Управління технічного контролю	14	19	18	16	12
3. Виробничо-диспетчерський відділ	63	66	66	63	59
4. Відділ капітального будівництва	12	15	15	12	9
5. Відділ із загальногосподарських питань	29	31	30	28	25
Всього	189	208	206	193	174
Разом	302	326	326	308	282

Примітка. Сформовано автором за первинною звітністю підприємства

З інформації, наведеної у табл. 2.1 можна дійти висновку, що склад централізованого управління ДП «Новатор» у 2018 р. порівняно з 2014 р. зменшився на 5 осіб, а апарату управління цехів та дільниць – на 16 осіб. Це відображає загальну тенденцію до скорочення персоналу підприємства через зменшення замовлень на продукцію.

Функції прийняття управлінських рішень підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому вступають у економічні, організаційні, соціальні, психологічні відносини один з одним. Організаційні стосунки, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають стиль та характер даного процесу

В ДП «Новатор» склалася централізована система управління, за якої керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються вищою ланкою, а також здійснюється суворий контроль за їх виконанням. Між всіма підрозділами підприємства та керівництвом усіх рівнів налагоджені лінійно-функціональні зв'язки. Кожен керівник приймає самостійно тільки рішення, пов'язані з поточною виробничо-економічною діяльністю підрозділу (поточний ремонт обладнання, заміна працівників у разі відпусток чи лікарняних, здійснення оперативного та поточного контролю тощо).

Всі рішення, які безпосередньо стосуються всього підприємства, що носять глобальний характер (наприклад, зміна устаткування, розширення асортименту продукції, зміни в заробітній платі працівників), приймаються одноосібно керівником підприємства, після консультацій із заступником директора, головним механіком, головним бухгалтером або начальником лабораторії. Не можна сказати, що процес підготовки та прийняття рішень проходить на непрофесійному рівні. За рахунок великого досвіду роботи на даному підприємстві та в даній галузі керівництво можна було б визнати цілком компетентним. Але в умовах динамічного мінливого зовнішнього

середовища, становлення ринкової економіки рішення повинні мати не лише економічну обґрунтованість, але й певну частку творчості та новаторства.

Стиль управління, який використовує керівник підприємства, є змішаним, тобто поєднує в собі авторитарний та демократичний стилі. В табл. 2.2 наведено характеристику стилю управління керівником підприємства.

Таблиця 2.2. Стиль розробки рішення керівником підприємства

Параметри взаємодій	Стиль керівництва
Методи прийняття рішень	Одноосібно або колегіально залежно від ситуації
Спосіб доведення рішень до виконавців	Відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує
Розподіл відповідальності	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими
Ставлення до ініціативи	Заохочує, якщо необхідне колективне рішення
Ставлення до підбору кадрів	Підбором кадрів займається щодо управлінського персоналу
Ставлення до недостатності знань	Прагне бути в курсі сучасних проблем
Стиль спілкування	Переважно комунікабельний
Характер відносин з підлеглими	Переважно доброзичливий
Ставлення до дисципліни	Підтримує формальну дисципліну
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Залежно від ситуації та рівня підлеглих використовує різні способи впливу

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Технологія розробки управлінських рішень у ДП «Новатор» є традиційною. Індивідуальні рішення розробляються директором та заступниками, головними спеціалістами та керівниками виробничих підрозділів. Для обґрунтування рішень застосовуються лише якісні методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція та метод аналогії. Часто і ці методи використовуються несвідомо. В основному керівники приймають рішення, опираючись на власну інтуїцію та попередній досвід. Розроблені таким чином рішення не завжди є якісними й ефективними і можуть негативно впливати на виробництво.

Управлінські рішення, які приймає керівництво ДП «Новатор», за змістом є економічними, організаційними, технічними, технологічними, соціальними тощо; за термінами дії та ступенем впливу – стратегічними, поточними й

оперативними; за ступенем унікальності – рутинними і творчими; поза ступенем невизначеності – прийнятими в умовах визначеності з урахуванням повноти інформації, в умовах ризику (ймовірної невизначеності), в умовах невизначеності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Види управлінських рішень, які приймаються на підприємстві

Види управлінських рішень	2014 р.	2015 р.	2016.	2017 р.	2018 р.
За функціональною спрямованістю:					
1) економічні;	96;	112;	121;	130;	140;
2) організаційні;	88;	75;	104;	120;	125;
3) технологічні;	26;	44;	35;	39;	45;
4) технічні;	58;	65;	66;	70;	76;
5) екологічні	30.	44.	39.	45	44.
За суб'єктивністю:					
1) одноосібні;	120;	180;	138;	158;	165;
2) колективні	195.	155.	227.	250.	267.
За часовим діапазоном:					
1) оперативні;	134;	132;	160;	170;	187;
2) тактичні;	115;	118;	163;	150;	173;
3) стратегічні	61.	75.	42.	38.	22.
За ступенем оригінальності:					
1) відносно стандартні;	280;	300;	310;	340;	370;
2) унікальні (інноваційні)	30.	40.	65	35	25

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

Як негативну тенденцію слід відмітити, що змінюється співвідношення між стратегічними та тактичними рішеннями. Кількість прийнятих оперативних рішень за п'ять років збільшилась на 40 %, тактичних – на 50 %, в той час як число стратегічних рішень зменшилось втричі.

У цілому процес прийняття рішення досить стандартизований. Значна частина рішень приймається за аналогією без пошуку інших альтернатив вирішення проблеми та без ґрунтовних аналізів наслідків. У випадку появи нестандартної ситуації процес прийняття рішення на підприємстві значно затягується, що пов'язано із проведенням значної кількості консультацій та нарад. Проте ця діяльність не носить системний характер, на підприємстві не

використовують сучасний інструментарій генерування ідей, аналізу альтернатив та прийняття рішень.

Процес ухвалення стратегічних рішень у ДП «Новатор» складається з кількох етапів:

1) отримання інформації про ситуацію;

2) визначення цілей. Мета формується на основі обговорення між директором та заступником, або між директором та засновниками, фіксується у письмовому вигляді у протоколі зборів, який веде секретар фірми;

3) аналіз ситуації. На цьому етапі виділяються основні критерії ухвалення рішення. Основні методи, які застосовуються на практиці:

- додатковий обмін інформацією між учасниками прийняття рішень;
- узгодження протилежних точок зору;
- пошук компромісу;
- обговорення сценаріїв розвитку;
- вибір оптимального варіанта;
- прийняття управлінського рішення шляхом колективного відкритого голосування.

Процес ухвалення управлінських рішень директором підприємства також складається з кількох етапів:

- 1) постановка завдань із надання інформації, яка потрібна для аналізу;
- 2) аналіз інформації і постановка завдань заступниками для розробки альтернативних варіантів управлінського рішення;
- 3) підготовка заступниками директора економічного обґрунтування запропонованих альтернатив управлінського рішення;
- 4) вибір найбільш привабливого, з погляду економічного ефекту, варіанту рішення.

Тактичні, середньострокові рішення приймаються керівниками відділів, служб та дільниць на нарадах. Оперативні, короткострокові рішення приймаються на місцях керівниками, підлеглими, шляхом делегування повноважень або колективно.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні та специфічні, а його знання, досвід і запас часу обмежені. Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права та відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків та відповідальності між її суб'єктами. Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розроблення управлінських рішень. Це дає їм змогу звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі та складні ділянки застосування своїх сил.

Для узгодження цілей та завдань підприємства з функціями та бізнес-процесами прийняття управлінських рішень структурних підрозділів нами складено матрицю відповідальності персоналу підприємства, яка дозволяє швидко встановити: зміст участі в процесі прийняття рішення; учасників, відповідальних за результативність та ефективність виконання відповідних процедур тощо (табл. 2.4).

Як видно з матриці відповідальності, керівник веде підготовку, забезпечує процедуру прийняття рішення, а також контролює реалізацію рішень, а виконують і планують рішення головні спеціалісти, начальники цехів.

Процес розробки, прийняття та реалізації менеджером управлінського рішення на ДП «Новатор» складається з таких етапів:

1. Знайомство з проблемою або ситуацією. Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище. Інформація є необхідною умовою для прийняття багатьох рішень в межах управлінської системи. Після виявлення проблеми головним завданням менеджера є чітке її формулювання. Від формулювання

проблеми залежать важливі елементи управлінського рішення – визначення цілей і завдань.

Таблиця 2.4. Участь в розробці та реалізації управлінських рішень різних структурних підрозділів підприємства

Функціональна спрямованість рішення	Розподіл повноважень під час розроблення та прийняття рішення на підприємстві										
	Директор	Планово-економічний відділ	Юридичний відділ	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Транспортний відділ	Бухгалтерія	Комерційний відділ	Начальник виробництва	Відділ кадрів	Відділ головного технолога	Відділ головного конструктора
Фінансові	І	У/З	-	-	-	В/Р	У	-	-	-	-
Техніко-Технологічні	І	-	-	У	-	-	-	В	-	З/Р	З/Р
Кадрові	В/І	З	Р	-	-	-	-	З	В/Р	-	-
Розробка товарів	І	З	-	-	-	З	В	У/Р	-	У/Р	У/Р
Маркетингові	І	З	-	-	З	У	В	В	-	У/Р	У/Р
Організаційні	В/І	У/І	В	У/Р	У	У	У	У/Р	У	У	У

Примітка*:

В – відповідальний за перебіг та результат даного бізнес-процесу (роботи, функції);

У – бере участь у процесі розробки (роботі, функції);

І – отримує інформацію за результатами оцінки;

З – збирає, обробляє, подає результати оцінки ефективності рішення за встановленими критеріями;

Р – реалізує рішення.

2. Вивчення обставин і формування цілі. Від цього залежить ефективність всієї подальшої діяльності. Це дуже складна справа, яка вимагає глибоких знань, досвіду, а також здібностей передбачити майбутнє.

3. Збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення. Для цього менеджер залучає при необхідності відповідних фахівців, які обґрунтовують і розробляють всю необхідну інформацію. Реалізація рішень, як правило, пов'язана з використанням трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Відповідно обираються й критерії оцінки рішень.

4. Розробка проекту рішення. Після одержання всієї необхідної інформації здійснюється розробка варіантів проекту рішення з використанням різних методів, які забезпечують своєчасне і якісне виконання необхідних робіт.

5. Оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанту. На цьому етапі виявляються альтернативи з ряду бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно вивчається й порівнюється з прийнятим для даної проблеми критерієм (або критеріями).

6. Правове оформлення рішення. Це оцінка проекту рішення на відповідність чинному законодавству України, нормативним документам, установчим документам, що регламентують діяльність організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Прийняте рішення оформляється у вигляді відповідного розпорядчого документу – наказу, рішення, розпорядження тощо.

7. Доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення. У розпорядчому документі передбачається порядок виконання рішення, точно вказується що, кому, коли і як робити. Визначається: хто, як і коли здійснює контроль виконання рішення. Тут називаються конкретні посадові особи, календарні строки тощо.

8. Контроль за виконанням рішення. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, а також своєчасність їх виконання.

9. Оцінка отриманого результату рішення. На цьому етапі зіставляються фактичні результати з запланованими. Зворотній зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові завчасно скорегувати дії, поки вони не завдали підприємству значного збитку.

Розглянемо найбільш поширений набір управлінських інструментів, за допомогою яких здійснюються розробка управлінських рішень на ДП «Новатор» у табл. 2.5. Як бачимо, використовується доволі обмежений набір інструментів обґрунтування управлінських рішень, що переважно базуються на використанні даних фінансової та статистичної звітності підприємства, що пояснюється відсутністю практичних навиків застосування сучасного інструментарію. Це стосується, в першу чергу, технології обґрунтування стратегічних рішень на підприємстві, що обумовлює відсутність стратегії розвитку на підприємстві.

Таблиця 2.5. Інструментарій розробки управлінських рішень підприємства за окремими видами менеджменту ДП «Новатор»

Вид рішень	Використовувані інструменти	Рекомендовані для використання
1	2	3
Інноваційні	Проектний аналіз (аналіз «вигід і витрат»)	Аналіз чутливості Методи Монте-Карло
Інвестиційні	Сукупність аналітичних показників (ЕВІТДА, IRR, NCF, ROI, час окупності інвестицій)	Інструменти оцінювання ризиків. Інструменти мінімізації інвестиційних ризиків, теорія ігор
Стратегічні	SWOT-аналіз	Модель ланцюга створення доданої вартості Портера, матриця BCG, збалансована система показників (BSC). Експертний аналіз.
Фінансові	Сукупність аналітичних коефіцієнтів: рентабельності, ліквідності, платоспроможності та ін.)	Показники фінансового результату (ЕВТ, ЕВІТ, ЕВІТДА, ROI, WACC, ROA). Збалансована система показників (BSC), аналітичні моделі прогнозування банкрутства, фінансовий леверидж.
Операційні	Функціонально-вартісний аналіз, точка беззбитковості, аналітичні коефіцієнти: рентабельність операційної діяльності, фондівіддача, матеріаломісткість тощо.	Спеціалізовані цілісні концепції управління (Lean production, JIT, 6 Sigma, TQM, Kanban, Kaizen), діаграма Ганта, мережеві графіки, операційний леверидж, діаграма Ісікави, CVP-аналіз, ключові показники результативності (KPI), ланцюжок створення споживчої вартості, реінжиніринг бізнес процесів
Кадрові	Сукупність статистичних показників руху персоналу: плинність кадрів, оборот по прийому та звільненню. Показники ефективності праці	Оцінка «360», грейди, ранжирування працівників за категоріями цінності, ключові показники результативності (KPI).

Маркетингові	Сукупність аналітичних коефіцієнтів: рентабельності, ліквідності, платоспроможності та ін.). Проектний аналіз (аналіз «вигід і витрат»)	CRM, ланцюжок нарощування цінності за М. Портером, матричний аналіз, аналітичні інструменти діяльності на ринку. Експертний аналіз
--------------	--	--

Примітка. Складено автором

Таким чином, результати проведених власних досліджень діяльності підприємства дозволили виявити особливості технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор». Розглянемо як вони впливають на ефективність діяльності підприємства.

2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень на ДП «Новатор»

Управління підприємствами неможливо без застосування оцінювальних показників діяльності підприємств. Продукт праці керівників відрізняється від продукту праці інших працівників підприємства, насамперед, тим, що він не має речових результатів. Це створює додаткові труднощі для оцінювання діяльності керівників та окремих управлінських систем. Однак, можна наголосити, що продуктом праці менеджерів підприємства є сукупність управлінських рішень та вироблених методів, а також цей вплив, який вони чинять на об'єкти управління та керовану систему менеджменту.

Отже виникає необхідність оцінити процес прийняття, реалізації управлінських рішень та якість цих рішень. Управлінські рішення, які приймаються, повинні відповідати вимогам та інтересам зацікавлених груп, цілям, які реалізуються за допомогою управлінського рішення, забезпеченості прийняття та реалізації управлінських рішень, визначення конкретних термінів, ресурсів та працівників, які реалізуватимуть рішення, системі контролювання його виконання та регулювання за необхідності внесення змін в управлінське рішення

Останнім часом все великої актуальності набувають підходи до аналізу і оцінки результатів діяльності, засновані на збалансованих системах, заснованих на органічному наборі фінансових і нефінансових показників, такі, що характеризують найбільш істотні аспекти діяльності підприємства і що відображають ступінь досягнення ним поставлених цілей. Необхідність застосування збалансованих моделей оцінки ефективності підприємства орієнтоване, перш за все, на потребі керівництва в наявності різносторонньої, актуальної і достовірної інформації про його діяльність, на основі аналізу якої можуть бути ухвалені ефективні управлінські рішення. З іншого боку, такий підхід може бути використаний і для аналізу ефективності управлінських рішень як в цілому по підприємству, так і на рівні конкретних підрозділів. Необхідність застосування системи збалансованих показників зумовлюється тим, що традиційні показники на основі фінансової звітності (рентабельність, платоспроможність, ліквідність, ділова активність, фінансова стійкість) не забезпечують чіткого зв'язку між результатами і поточними рішеннями/діями співробітників.

Для оцінки якості управлінських рішень розробимо відповідні показники, на основі яких можна оцінити рівень їх ефективності. Збалансована система показників для відділу маркетингу, яка має забезпечити формування системи внутрішнього маркетингу та активізувати інноваційну діяльність на підприємстві, представлена у табл. 2.6

Таблиця 2.6. Збалансована система показників для оцінювання ефективності управлінських рішень

Проекції	Індикатор	Показник	Конкретне значення	Тенденція
1	2	3	4	5
Фінанси	Отримання прибутку	Рентабельність	0,64	↓
	Забезпечення продажів	Зростання доходу від реалізації	526449	↓
Клієнти	Формування / підтримка іміджу	Кількість позитивних згадувань у ЗМІ	Понад 35 за рік 5	↑
	Ефективність маркетингу	Зростання кількості споживачів	-10%	↓

Продовження табл. 2. 6

	Формування взаємовигідних відносини з клієнтами	Зростання кількості постійних споживачів Збільшення числа повторних транзакцій	+ 7 % + 10 %	↑ ↑
	Задоволення потреб споживачів	Кількість рекламаций	+3%	↓
	Бізнес-процеси	Розвиток інноваційної діяльності	Приріст обсягу реалізованої продукції, що є новою для ринку Приріст обсягу реалізованої продукції, що є новою для підприємства	0 за останні три роки +300%
	Підвищення якості продукції	Питома вага сертифікованої продукції в загальній величині продукції, %	+25%	↑
	Модернізація техніко-технологічної бази	Коефіцієнт зносу	0,72	↑
		Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,07	↓
Розвиток	Збереження та нарощування трудового потенціалу	Коефіцієнт плинності персоналу	0,15	↓
	Використання ефективних методів стимулювання та мотивації	Частка молоді у чисельності персоналу, %	12%	↓
		Коефіцієнт обороту по прийому	0,05	↓
	Підвищення «якості» персоналу	Кількість навчально-тренінгових програм	5 на рік	↓

Примітка. Розроблено автором

Наведені локальні показники є загальними і можуть використовуватись для оцінювання управлінських рішень усіх управлінських підрозділів та підсистем менеджменту. Однак, для точнішого результату рівня соціально-економічного оцінювання слід враховувати специфіку кожної управлінської системи та підсистеми.

Підвищення результативності підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень залежить від якості їх інформаційного забезпечення –

комплексу взаємопов'язаних методів, заходів і засобів, які реалізують основу для прийняття управлінських рішень.

Здійснимо аналіз системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на ДП «Новатор».

1. Нормативно-правове забезпечення системи прийняття управлінських рішень є визначальним в діяльності державного підприємства у формуванні його напрямків, форм та способів організації на підприємстві. Водночас нерегламентованість необхідних нормативно-правових норм або їх повна відсутність потребує постійної адаптації та розробки, які можливі за вдосконаленням відповідного нормативно-правового забезпечення та жорстокого контролю за дотриманням законодавчих норм.

Основою нормативно-правової бази прийняття управлінських рішень ДП «Новатор» є Закон України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» від 16.06.2011 № 3531-VI [65], Статутом Концерну [16], та Статутом ДП «Новатор». Слід зазначити, що згідно пп. 5 ст. 7 Закону № 3531 Концерн розробляє стратегію розвитку його учасників. Однак, на 2016-2020 роки ДК «Укроборонпром» стратегічні плани розвитку для ДП «Новатор» не розроблялися, а також інвестиційні плани на середньострокову перспективу не затверджувались.

Щодо особливостей прийняття стратегічних рішень, то ДП «Новатор» має керуватись положеннями Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 № 971 [48]. Однак в останні п'ять років підприємством не розроблялись інвестиційні плани на середньострокову перспективу та не подавались на затвердження Концерну.

Підприємство державної форми власності повинно дотримуватись всіх стандартів та прописаних норм, тому управлінський «люфт» у контексті

використання інструментарію прийняття рішень невеликий. Таким чином, у нормативно-методологічному забезпеченні прийняття рішення ДП «Новатор» існує двоїстість – з питань, що відносяться до компетенції Державного концерну «Укроборонпром», підприємство є залежним та підзвітним відповідним органам влади, з цивільно-господарських питань – регламентується внутрішніми процедурами та документами.

Щодо внутрішнього нормативного забезпечення, то слід відзначити документацію, що регламентує рівень конфіденційності інформації та інструкцій щодо обмеженого доступу до неї працівників підприємства. Прийняття рішень що стосується виконання військових замовлень досягається завдяки реалізації розробленої на підприємстві політики захисту, підкріпленої системою скоординованих безпекозабезпечувальних заходів, адекватних внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Основою методичного забезпечення прийняття управлінських рішень є документування управлінських процедур через організаційні регламенти – це нормативні документи, які регламентують функціонування апарату управління й здійснення облікового й аналітичного процесу. До них належать положення про відділ, посадові інструкції, стандарти, графіки, операційні інструкції, програми управління, регламенти робочого дня. Отже, для забезпечення ефективного контролю за процесом прийняття управлінських рішень необхідні наступні регламенти: положення про відділ і посадові інструкції працівників. Традиційно, положення про відділ включає наступні розділи: загальні положення; функції відділу; права; відповідальність відділу; відносини з іншими підрозділами та між працівниками відділу. Саме це є основою для розмежування компетенцій та відповідальності під час прийняття рішень. За допомогою таких документів оцінюється законність дій посадових осіб відносно процесу прийняття управлінського рішення.

При здійсненні обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на ДП «Новатор» використовують такі методичні способи й прийоми: оперативного обліку; ведення фінансового й

управлінського обліку; аналізу фінансової діяльності; спеціальні способи й приймання одержання й перевірки інформації, необхідної для забезпечення безпеки бухгалтерської інформації підприємства. Обліково-аналітичне є підґрунтям прийняття управлінських рішень стратегічного й тактичного характеру. Однак, на ДП «Новатор» така інформація переважно використовується для ведення бухгалтерського обліку, підготовки фінансових звітів, складання фінансових документів тощо.

Нарешті, технічні ресурси інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на ДП «Новатор» мають допоміжний характер, але постають необхідними для вирішення окремих завдань. Однозначно визначити склад таких технічних ресурсів складно, адже часом неможливо розмежувати функції, які виконують з їх допомогою. Наприклад, комп'ютери і програмне забезпечення бухгалтерського відділу – одночасно функціонують як в системі прийняття управлінських рішень, так і для здійснення основних завдань цього відділу.

Корпоративні інформаційні системи є сукупністю процедур обліку і підтримки прийняття рішень, що забезпечують інтегрований погляд на всі сторони роботи підприємства, а саме: на придбання, склад, продаж, фінанси і персонал та ін. ДП «Новатор» використовує для управління програмний продукт «1С: Підприємство», яка дозволяє організувати єдину інформаційну систему для управління різними аспектами діяльності підприємства (управління виробництвом, основними засобами і планування ремонтів, управління фінансами, взаєморозрахунками, бухгалтерський і податковий облік і т. п.). Таким чином, даний продукт забезпечує можливість менеджерам здійснювати поточне керівництво різними сферами бізнесу, вирішувати задачі оперативного та стратегічного управління на основі даних про діяльність компанії, однак не дають можливості здійснювати сценарні розрахунки або моделювати наслідки неструктурованих управлінських рішень.

Слід відмітити також, якісна реалізація контрольної функції здатна позитивно вплинути на весь процес управління і суттєво підвищити ефективність та результативність управлінських рішень.

Ефективний контроль через систему індикаторів повинен сигналізувати про недосягнення мети реалізованого управлінського рішення і тільки. Чим більше виявлено відхилень від мети, тим ефективніший контроль, а управління – неефективне. Чим менше виявлено відхилень, тим менш ефективний контроль або більш ефективне управління. Однак, й перший, і другий висновки можуть бути хибними, тому в першому випадку помилки можуть виявлятися на стадії становлення управлінської системи, а в другому - відсутність помилок означає, що ефективний контроль допоміг управлінню функціонувати ефективно. Наведений підхід ілюструє недосконалість кількісних характеристик ефективності контролю та підводить до думки про використання якісних показників, що систематизовані нами у таблиці 2.7.

За результатами аналізу із застосуванням запропонованої системи показників ДП «Новатор» має середній рівень ефективності контролю за виконанням рішень. Деякі параметри системи оцінки ефективності контролю, такі як «відсоток рішень, щодо яких було несвоєчасно здійснено корегуючих заходів, що призвело до перевитрат ресурсів» та «відсоток рішень, виконаних у запланований строк» потребують удосконалення.

Таблиця 2.7. Кількісні показники ефективності контролю за виконанням рішень ДП «Новатор»

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Рівень контролю
Відсоток рішень, виконаних у запланований строк, %	80	78	79	76	75	с
Відсоток виконаних рішень у загальній величині прийнятих та діючих рішень, %	98	98	99	95	93	в
Відсоток реалізованих рішень, щодо яких виявлено факти порушень вимог стандартів, нормативно-правових актів, внутрішніх документів, %	6	7	8	8	9	с

Продовження табл. 2. 7

Відсоток рішень, що потребували заміни виконавців в ході реалізації, %	32	29	28	31	33	с
Відсоток виконаних рішень, які призвели до погіршення ситуації, %	2	3	5	7	8	с
Відсоток рішень, які були призупинені в ході реалізації, %	2	1	1,5	3	4	с
Відсоток рішень, щодо яких було несвоєчасно здійснено корегуючі заходи, що призвело до перевитрат ресурсів	10	11	12	15	16	н

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Достатньо критичним виглядає показник – відсоток виконаних рішень, які призвели до погіршення ситуації, про що свідчать і результати аудиторських висновків. Економічна ефективність роботи контролю характеризується, перш за все, зіставленням кінцевих результатів з ресурсами, що використані для їх досягнення. Враховуючи низьку прибутковість діяльності підприємства та суспільну цінність послуг компанії, ці аспекти забезпечення ефективного контролю рішень набувають особливої уваги.

Без якісного організаційного забезпечення (положення, регламенти, інструкції) неможлива координація дій структурних підрозділів, чи окремих осіб прийняття рішень, тобто здійснення ефективного внутрішнього контролю. Проведений моніторинг якості організації контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві чітко висвітлив головні проблемні аспекти, який потребує ретельного дослідження та вдосконалення, а саме (табл. 2.8):

– відсутність відділу внутрішнього контролю, а, відповідно, і дієвого, формалізованого регламентного забезпечення контрольної функції управління;

– відсутність спеціалізованої методики (або внутрішньокорпоративного стандарту), щоб регламентували організацію контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор».

Таблиця 2.8. Показники оцінки якості організації контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень ДП «Новатор»

Критерій відповідності		Критерій невідповідності	
Повнота охопту усіх ланок прийняття управлінських рішень контрольними заходами	+/-	Наявність відділу внутрішнього контролю	-
Доведення результатів контролю до власників підприємства	+/-	Наявність планів контролю процесу управлінських рішень	-
Рівень професійної компетенції суб'єктів контролю за освітнім рівнем та досвідом роботи	+	Наявність відповідних внутрішньокорпоративних стандартів контрольного процесу	-
Наявність відповідних методик і нормативів	+	Оцінка якості прийняття управлінських рішень	-
Участь суб'єкту контролю в удосконаленні рішення	+	Наявність відповідних організаційних регламентів контролю процесу прийняття та реалізації управлінських рішень	-

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Таким чином, логічним є висновок щодо внесення пропозицій щодо створення відокремленого підрозділу – відділу внутрішнього контролю – та удосконалення організаційних документів його функціонування: внутрішньокорпоративного стандарту «Загальні положення контролю процесу прийняття управлінських рішень» і «Положення про відділ внутрішнього контролю».

За результатами аналізу практичних аспектів розробки та реалізації управлінських рішень ДП «Новатор» можна констатувати про незадовільний стан управління цією системою, що пояснюється повільним впровадженням ринкових механізмів в діяльність суб'єкта господарювання державної форми власності, необхідності самостійного пошуку ринків збуту, визначення перспективних ніш тощо. Недостатня увага приділяється сучасним

інструментам розробки прийняття рішень, що зумовлено різноманітністю різних причин: немає відповідного досвіду, знань та фахівців, немає остаточного усвідомлення важливості підвищення методичного, організаційного та інформаційного забезпечення цього процесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ДП «НОВАТОР»

3.1. Організаційне забезпечення удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор»

Для забезпечення ефективності технології розробки та реалізації управлінських рішень необхідно:

- своєчасно виявити і проаналізувати проблему;
- оцінювати ефективність процесу розробки та реалізації рішення;
- залучати до процесу прийняття рішення співробітників, що мають до них відношення, вже на самих ранніх етапах роботи з урахуванням відповідності їх кваліфікації ступеня складності проблеми.

Розробка та реалізація управлінських рішень завжди забезпечує високу ефективність, що є важким завданням і для досвідчених керівників. З різних причин ефект може не відповідати очікуваному.

Управління ефективністю управлінських рішень на ДП «Новатор» здійснюється через систему кількісних та якісних оцінок на базі реальних показників, норм та стандартів ефективності продукції, що випускається.

На основі результатів дослідження технології розробки та реалізації управлінських рішень нами було проведено емпіричне дослідження процесу розробки та реалізації управлінських рішень методом анкетного опитування осіб, що займають керівні посади на ДП «Новатор».

У вибірку сукупність було включено керівників ДП «Новатор», в тому числі 40 % – керівники вищого рівня, 35 % – середнього рівня та 25 % – низького рівня управління.

В ході дослідження респондентам було запропоновано вказати проблеми, з якими вони зустрічаються в процесі розробки та реалізації управлінських

рішень та оцінити частоту їх виникнення. Не дивлячись на різницю в оцінках керівників різних рівнів частіше всього вони зустрічаються з такими проблемами як, великий обсяг інформації, що надходить, брак часу для розробки та реалізації управлінських рішень, недостатній обсяг знань, а також новизна виникаючих проблем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Оцінка частоти виникнення проблем при розробці та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» (за п'ятибальною шкалою)

Види проблем	Середній бал по вибірці
1. Великий обсяг інформації, що надходить	3,61
2. Брак часу для розробки та реалізації управлінських рішень	3,24
3. Недостатній обсяг знань (організаційні знання)	3,14
4. Новизна проблеми	3,09
5. Недостатній обсяг інформації про проблему	2,62

Примітка. Складено автором на основі анкетного опитування

Дослідження показало, що управління діяльністю ДП «Новатор» в сучасних умовах повинно базуватися на стратегіях, що фокусуються не тільки на аналізі зовнішнього середовища, а й на ефективному нарощуванні та використанні необхідних для їх реалізації ресурсів, перш за все – інтелектуальних. Найважливішим ресурсом стають знання, а здатність їх отримувати, накопичувати, зберігати та застосовувати – найбільш ефективний спосіб створення конкурентної переваги.

Керівники ДП «Новатор» виділяють знання як найбільш значиму компетенцію, яка має великий вплив на ефективність управлінських рішень. Важлива роль відводиться також пізнавальним здібностям, які являють собою вміння збирати, накопичувати і обробляти інформацію (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Оцінка якостей і навичок, необхідних керівнику при прийнятті управлінських рішень (за п'ятибальною шкалою)

Види	Середній бал по вибірці
1. Знання	4,4
2. Пізнавальні здібності	4,3
3. Спеціальні здібності	3,9
4. Технологічні навички	3,9
5. Характеристики особистості	3,5

Примітка. Складено автором на основі анкетного опитування

Одним з важливих напрямів технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» є створення умов для безперервного навчання керівників. Для прийняття управлінських рішень потрібно не лише накопичення знань але й своєрідна «готовність» цих знань, а також вміння вирішувати нові, неочікувані завдання. Поряд з традиційними формами навчання, необхідно розвивати і підтримувати комунікаційні процеси на ДП «Новатор», а також використовувати способи навчання на робочому місці, залучаючи працівників до розробки управлінських рішень.

Враховуючи те, що знання різноманітні та різнопланові, в їх сукупності потрібно виділити ті, в яких відчуває необхідність керівник. На сонові результатів опитування ми склали профіль пріоритетних знань, необхідних керівникам ДП «Новатор» при розробці та реалізації управлінських рішень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Узагальнений профіль пріоритетних знань, необхідних для розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор»

Види знань	
Знання, необхідні керівнику при розробці та реалізації управлінських рішень	Знання, необхідність в застосуванні яких виникає час від часу
<ul style="list-style-type: none"> – високий професійний рівень (впровадження інновацій, модернізація виробничих потужностей, забезпечення гнучкості підприємства до змін зовнішнього середовища); – аналітичне мислення, здатність створювати нові ідеї; – уміння налагоджувати, запобігати та вирішувати конфлікти; – адаптивність (уміння діяти відповідно до ситуації) 	<ul style="list-style-type: none"> – економічні (розробка та прийняття рішення з урахуванням економічних умов; знання особливостей закономірностей і функціонування виробничих систем); – правові (знання законів та нормативно-правових актів та їх дотримання); – психологічні; – дослідницькі навички; – уміння швидко приймати рішення; – здатність оцінити результати

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування

Запропонований профіль знань має в значній мірі універсальний характер і може бути конкретизований з врахування специфіки підприємства та функцій керівника. Профіль знань може стати основою розробки вимог до рівня

кваліфікації керівників та критерієм відбору кандидатів, а також визначенні пріоритетних напрямків підвищення їх кваліфікації.

Окрім підвищення рівня компетентності керівників необхідно удосконалювати інформаційне забезпечення управління на ДП «Новатор» шляхом приведення кількісних та якісних параметрів інформації у відповідності з запитами керівників шляхом формування внутрішніх інформаційних ресурсів, що відповідають потребам управління, у вигляді баз даних, систем обліку, довідників тощо, а також забезпечення доступу керівників всіх рівнів до зовнішніх джерел інформації.

Технологія розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» являє собою складний процес, ефективність якого обумовлена багатьма факторами. На основі результатів опитування ми виявили фактори ефективності розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» та згрупували їх:

1. Фактори, що роблять значний вплив:

– ефективність контролю за діяльністю працівників в ході розробки та реалізації управлінських рішень;

– рівень мотивації виконавців.

2. Фактори, що роблять слабкий вплив:

– рівень компетентності персоналу;

– ефективність каналів зворотнього зв'язку;

– особистісні характеристики керівника.

3. Фактори, що роблять незначний вплив:

– соціальний статус керівника;

– неформальні норми поведінки, прийняті серед підлеглих.

На думку респондентів, найбільший вплив на ефективність технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» має контроль за діяльністю підлеглих та рівень їх мотивації. При цьому рівень компетентності персоналу, згідно з оцінками опитаних, відноситься до факторів, що роблять

слабкий вплив. Можна зробити висновок, що опитані нами керівники віддають перевагу авторитарному стилю управління.

Разом з тим не можна недооцінювати значимість контролю за діяльністю підлеглих, 50 % респондентів вважають контроль фактором, що надає найбільш сильний вплив на ефективність розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор». Система критеріїв оцінки та механізм здійснення контролю повинні відповідати потребам управління, а також специфіці діяльності окремих підрозділів. Важливим інструментом контролю за діяльністю виконавців є система інститутів (традицій, правових норм тощо), в якості інститутів в рамках ДП «Новатор» можуть розглядатися правила внутрішнього розпорядку, регламенти бізнес-процесів, посадові інструкції тощо.

Також, по даним, отриманих в дослідженні, 55,7 % керівників виділяють в якості фактора, що робить значний вплив на ефективність розробки та реалізації управлінських рішень, рівень мотивації персоналу. Для підвищення рівня мотивації працівників необхідно розширити спектр матеріальних стимулів за рахунок диференціації оплати праці. Система стимулювання повинна систематично актуалізуватися на основі моніторингу потреб, інтересів та цілей працівників ДП «Новатор», набір стимулів повинен відповідати структурі потреб виконавців та їх очікуванням.

Також для підвищення ефективності технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» ми визначили наступні рекомендації:

- підвищення якості розробки та реалізації управлінських рішень;
- розвиток системи управління;
- модернізація комунікаційного процесу;
- підвищення корпоративної культури;
- створення ефективної системи контролю.

Так, при навчанні менеджерів (осіб, що приймають рішення) необхідно концентрувати їхню увагу на основні проблемні моменти, дотриманні раціональної процедури прийняття рішення, чіткості постановки проблеми.

Багато менеджерів через нестачу часу і невміння досконало опрацювати кілька варіантів рішення часто зупиняються на першому прийнятному варіанті. Тому необхідно навчити менеджерів генерувати якомога більше різних управлінських рішень, не оцінюючи їх, і тільки після цього проводити оцінку альтернатив.

Так, ми пропонуємо створити на ДП «Новатор» 2 групи, що будуть між собою конкурувати впродовж 3 днів. Буде визначено проблему на підприємстві і працівникам необхідно буде визначити якомога більше варіантів вирішення даної проблеми. За те управлінське рішення, яке буде найбільш ефективним переможній групі буде виплачено премію. Це буде стимулювати працівників на те, щоб оцінювати альтернативні варіанти рішення, а потім приймати найбільш ефективне.

Також ми пропонуємо направити працівників ДП «Новатор» на тренінги. Так, до прикладу, 5 співробітників підприємства направити на двохденний тренінг, що буде відбуватися у вихідні дні, для надання інформаційно-консультаційних послуг. Направлення буде відбуватися тільки за згодою працівників. У свою чергу ДП «Новатор» не понесе додаткових виплат на відрядження, оскільки тренінг буде проведено у місті Хмельницький. Витрати тільки будуть за вартість самого тренінгу, а також виплату працівникам середньої заробітної плати (оскільки буде направлено працівників у вихідні дні). В свою чергу, після проведення тренінгу працівники ДП «Новатор» отримають нові теоретичні та практичні знання, які в подальшому будуть використані в роботі та передані іншим працівникам підприємства.

Бізнес-тренери ДП «Новатор», щоб уникнути найпоширеніших помилок, повинні особливу увагу приділяти рішенням, що приймаються в умовах значної невизначеності щодо кінцевого результату:

- при організації нового бізнес-проекту;
- при сильних змінах кон'юнктури ринку, що вимагають від підприємства швидкої реакції на оновлення підприємницького середовища;
- при посиленні конкурентного тиску.

Керівникам ДП «Новатор» рекомендується:

- розробити і впровадити систему збору та систематизації інформації про найпоширеніші помилки співробітників;
- надавати згруповані дані командам, які працюють над подібними проектами;
- включати їх в програми підвищення кваліфікації, ознайомчі матеріали для нових співробітників, корпоративні видання та публічні виступи.

Також ми пропонуємо на ДП «Новатор» 1 раз в квартал робити конкурс бізнес-проектів серед працівників вищої ланки управління щодо розробки нестандартних управлінських рішень, що стосуються, наприклад, стратегії, розробки нової продукції тощо. За обґрунтований бізнес-проект працівникам виплачувати премію або оплачувану відпустку на декілька днів. Також можна залучати всіх працівників і проводити конкурс за найбільш обґрунтовану пропозицію.

Визнаючи і обговорюючи помилки, керівник робить їх частиною корпоративної культури, створюючи в колективі атмосферу, що сприяє відкритому спілкуванню, самонавчання співробітників, а також інноваційному підходу до розв'язуваної задачі.

Для мотивації співробітників доцільно своєчасно і регулярно інформувати їх про напрямки діяльності компанії, її стратегії, соціальну політику; про нові проекти та завдання; про зміни відносин між підприємством і суспільством.

Виходячи зі сказаного, сформулюємо основні напрямки підвищення якості управлінських рішень:

- розробка раціональної процедури прийняття рішення;
- чітка постановка проблеми;
- цінність кожного варіанту управлінського рішення;
- навчання на прикладах чужих помилок.

Для реалізації зазначених напрямків на ДП «Новатор» необхідно включити відповідний матеріал:

- в програми курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- в програми для нових співробітників;
- в корпоративні видання;
- в інформацію, що розміщується на сайті компанії.

При розробці та прийнятті управлінських рішень на ДП «Новатор» в умовах невизначеності можливі спотворення повідомлень, інформаційні перевантаження, збої в організаційній структурі. Інформаційні перевантаження виникають, коли співробітники підприємства змушені займатися відсіювання найменш важливої інформації.

Особливо часто інформаційне перевантаження спостерігається у керівників, які приймають на себе вирішення багатьох, часом навіть дрібних, управлінських питань. Відсутність «фільтрів» і членів організації, які виступають в ролі «сторожів», не дозволяє керівнику ефективно використовувати найважливішу частину що надходить до нього інформації.

При інформаційній взаємодії з співробітниками вирішуються такі важливі завдання, як делегування повноважень, виховання почуття гордості за своє підприємство. Зростанню довіри до ДП «Новатор» сприяють своєчасна і регулярна комунікація, демонстрація довіри до співробітників (поширення як хороших, так і поганих новин), залучення співробітників до вирішення проблемних ситуацій, з'ясування їх думок.

Способи поширення інформації стандартні, але досить різноманітні: листок новин, буклети, плакати, щорічні звіти співробітників, дошки оголошень, сторінка компанії в Інтернеті, загальні збори, ящики зворотного зв'язку, виступи керівників в ЗМІ, тематичні сторінки в місцевих газетах, спеціалізовані телепрограми, «круглі столи», «прямі лінії» і «гарячі лінії», наради, зустрічі з колективами, внутрішній об'єднаний сайт підприємства в Інтернеті. ДП «Новатор» необхідно лише вибрати способи, які найбільше підходять для нього і персоналу. Ми проаналізували діяльність ДП «Новатор» та визначили, що найбільш оптимальними способами будуть:

– створення внутрішнього об'єднаного сайту для працівників підприємства, що дозволить швидко дізнаватися актуальну інформацію та оперативно використовувати дану інформацію у практичній діяльності;

– загальні збори з колективом для того щоб доносити важливу інформацію для працівників та вирішувати актуальні проблеми.

В таблиці 3.4 узагальнимо основні пропозиції щодо удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор», які було розглянуто вище.

Таблиця 3.4. Основні пропозиції удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор»

Пропозиція	Характеристика	Результат
1. Впровадження з використання сучасних інструментів прийняття ефективних управлінських рішень	Направлення групи працівників на двохденний тренінг для надання інформаційно-консультаційних послуг. Організація внутрішніх тренінгів з метою обміну отриманого досвіду	Отримання нових теоретичних та практичних знань для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень в діяльності підприємства
2. Конкурс бізнес-проектів щодо розробки нестандартних рішень/розробки проектних завдань	Проведення 1 раз в квартал конкурсу бізнес-проектів серед працівників відповідної сфери щодо розробки нестандартних рішень. Проведення конкурсу серед усіх працівників за найбільш обгрунтовану пропозицію. Визначення засобів стимулювання працівників	Підготовленість працівників до виникнення нестандартних ситуацій, що дозволить в короткі терміни їх вирішити. Обгрунтування перспективних напрямів діяльності підприємства
3. Створення конкуруючих творчих груп	Створення декількох творчих груп, що будуть між собою конкурувати впродовж 3 днів для розробки альтернативних варіантів вирішення визначеної проблеми на підприємстві та визначення найбільш ефективного з них. Визначення засобів стимулювання працівників	Оцінювання альтернативних варіантів вирішення проблеми та їх глибокий аналіз, що забезпечить ефективність управлінського рішення
4. Удосконалення інформаційного забезпечення управління	Приведення кількісних та якісних параметрів інформації у відповідність з запитами керівників. Формування внутрішніх інформаційних ресурсів, що відповідають потребам управління, у вигляді баз даних, систем обліку, довідників. Забезпечення доступу керівників всіх рівнів до зовнішніх джерел інформації	Підвищення рівня виконавчої дисципліни на підприємстві, забезпечення формування інформаційної бази для розробки та реалізації ефективних управлінських рішень

Продовження табл. 3.4

5. Створення формалізованої бази даних типових рішень	Створення бази даних типових рішень. Швидкий та якісний вибір найбільш оптимального рішення	Підвищення якості управлінських рішень, скорочення витрат на їх розробку та прийняття
---	---	---

Примітка. Складено автором

Для підвищення якості розробки та реалізації управлінських рішень можна використовувати спосіб створення формалізованої бази даних типових рішень. В цьому випадку менеджеру залишиться тільки вибрати найбільш оптимальне для його випадку рішення. Модифікація типових або відомих рішень також є ще одним шляхом скорочення витрат на розробку і прийняття рішень, підвищення його якості.

Отже, за результатами досліджень, керівник ДП «Новатор» при розробці та реалізації управлінських рішень стикається з безліччю проблем, вирішити які можна, розвиваючи систему управління, модернізуючи ринок інформаційно-комунікаційних послуг і технологій, вдосконалюючи корпоративну культуру, впроваджуючи ефективну систему контролю, підвищуючи кваліфікацію персоналу.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення технологій розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві

Дослідивши технологію розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» ми дійшли висновку, що для удосконалення даної технології необхідно в діяльність підприємства впровадити такі заходи:

- 1) створити відокремлений підрозділ – відділ внутрішнього контролю;
- 2) запровадити програмний продукт для контролю документації.

Внутрішній контроль – процес, розроблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями – управлінський персонал, а також інші працівники, для забезпечення достатньої

впевненості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансового звітування, ефективності та результативності діяльності, а також дотримання застосовних законів і нормативних актів.

Внутрішнім контролем називають організаційну структуру, містить в собі сукупність способів і прийомів, прийнятих керівництвом для стабільного і ефективного розвитку господарюючого суб'єкта, а також дотримання вимог законодавства [17, с. 13].

Організація внутрішнього контролю на ДП «Новатор» повинна бути спрямована на підвищення ефективності господарювання, досягнення поставлених цілей, а також окупність вкладених ресурсів.

Від того, наскільки буде складна організація служби внутрішнього контролю, безпосередньо залежить від організаційної структури підприємства, чисельності управлінського персоналу, розгалуженості мережі відокремлених підрозділів, ступеня централізації бухгалтерського обліку та інших характеристик. Важливий фактор, який повинен враховуватися при створенні служби внутрішнього контролю – це витрати, які понесе ДП «Новатор» при створенні служби внутрішнього контролю.

Тому ми розглянемо 3 варіанти використання можливих способів організації служби внутрішнього контролю:

- створення служби власними силами;
- частковий аутсорсинг або ж інакше косорсинг;
- аутсорсинг.

При аутсорсингу відбувається передача всіх функцій внутрішнього контролю спеціалізованій компанії, яка цілеспрямовано надає даний вид послуг або зовнішньому консультанту.

При косорсингу створюється система внутрішнього контролю, в яку іноді будуть залучені зовнішні консультанти і деякі члени компанії, що на цьому спеціалізуються.

У таблиці 3.5 ми проаналізуємо витрати на створення служби внутрішнього контролю та виберемо найоптимальніший та менш затратний спосіб для організації на ДП «Новатор».

Таблиця 3.5. Види витрат, що виникають при організації служби внутрішнього контролю на ДП «Новатор» різними способами

Спосіб організації	Види витрат
Організація власними силами	– навчання персоналу; – виплата заробітної плати; – страхові внески; – обладнання місця для роботи служби: придбання офісного та електронно-обчислювального устаткування; – покупка канцтоварів
Косорсинг	– обладнання місця для роботи служби: придбання офісного та електронно-обчислювального устаткування; – покупка канцтоварів; – виплата заробітної плати (менш значні у вигляді скорочення штату співробітників); – страхові внески; – оплата послуг зовнішнього консультанта
Аутсорсинг	Оплата послуг аудиторської компанії

Примітка. Складено автором

Отже, розрахуємо витрати при організації служби внутрішнього контролю на ДП «Новатор» відповідно до вищеперерахованих варіантів.

Витрати на організацію власними силами становлять 43208,06 грн. та складаються із:

- 1) навчання персоналу (проведення семінарів, тренінгів) – 5000 грн.;
- 2) виплата заробітної плати (до складу служби внутрішнього контролю на підприємстві пропонуємо віднести 3 працівників: керівник служби, спеціаліст по розрахунках, спеціаліст з документальних перевірок звітності) – 4723 грн. (мінімальна заробітна плата з 01.01.2020 року), так як 3 працівників то відповідно виплата становить – 14169 грн.;
- 3) страхові внески (мінімальний ЄСВ з 01.01.2020 року 1039,06 грн.);
- 4) обладнання місця для роботи служби (покупка електронно-обчислювального устаткування) – 20000 грн.;
- 5) покупка канцтоварів – 3000 грн.

Витрати на косорсинг становлять 33485,06 та складаються із:

- 1) обладнання місця для роботи служби (покупка електронно-обчислювального устаткування) – 20000 грн.;
- 2) покупка канцтоварів – 3000 грн.;
- 3) виплата заробітної плати (до складу служби внутрішнього контролю на підприємстві буде віднесено: керівник служби та зовнішній консультант) – 4723 грн. (мінімальна заробітна плата з 01.01.2020 року);
- 4) страхові внески (мінімальний ЄСВ з 01.01.2020 року 1039,06 грн.);
- 5) оплата послуг зовнішнього консультанта – 4723 грн.

Витрати на аутсорсинг включають оплату послуг аудиторської компанії та визначаються аудиторською компанією відповідно до виду послуги – орієнтовні витрати від 5000 грн і більше.

Виходячи з таблиці 3.5 та вищенаведених розрахунків, ми бачимо, що найбільш витратним методом є організація власними силами, а менш витратним – передача обов'язків служби на аутсорсинг.

Якщо розглядати з позиції витрат як трудових, так і фінансових ресурсів, які понесе підприємство на створення служби внутрішнього контролю, то, безумовно, менш витратним є третій підхід. Але ДП «Новатор» варто розглянути перший і другий варіанти створення служби внутрішнього контролю. Значною перевагою цих підходів є те, що служба буде діяти на постійній основі всередині підприємства. Це сприяє збільшенню престижності ДП «Новатор» і зростанню довіри з боку інвесторів. Ще однією сильною стороною першого підходу є те, що підсумки роботи служби внутрішнього контролю невідомі для суб'єктів ззовні в силу закритості служби всередині підприємства. А враховуючи, що ДП «Новатор» - це державне підприємство, яке входить до складу Державного концерну «Укроборонпром», то Концерн має право формувати єдину систему захисту відомостей і документації, які становлять комерційну та державну таємницю.

Створення даного підрозділу в діяльність ДП «Новатор» включає організовані всередині нагляд і перевірку:

- дотримання вимог законодавства;
- своєчасності становлення достовірної бухгалтерської звітності;
- заходів щодо запобігання помилок і спотворень;
- виконання наказів і розпоряджень;
- забезпечення збереження майна підприємства.

Тож створення служби внутрішнього контролю на ДП «Новатор» забезпечить дотримання всіма співробітниками підприємства своїх посадових обов'язків відповідно до цілей підприємства.

Потреба у впровадженні внутрішнього контролю виникає у зв'язку з тим, що діяльність керівників ускладнюється, і вони просто бувають змушені перейти до делегування повноважень. Обґрунтування необхідності впровадження внутрішнього контролю на ДП «Новатор» представлено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Обґрунтування необхідності впровадження внутрішнього контролю на ДП «Новатор»

Передумови організації внутрішнього контролю	Спрямованість внутрішнього контролю	Переваги впровадження внутрішнього контролю
Посилення ринкової конкуренції	Вид і масштаб діяльності підприємства	Забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства
Взаємозалежність і взаємообумовленість зовнішнього і внутрішнього контролю	Договірна дисципліна	Виявлення і мобілізація наявних резервів виробництва, наднормативних запасів
Тенденції розвитку підприємства і ринку капіталу	Професійна підготовка кадрів	Постійне вдосконалення господарських процесів
Конфлікт інтересів	Документальне закріплення повноважень і відповідальності працівників	Об'єктивна оцінка роботи економічних і інших служб підприємства
Ризик банкрутства	Зовнішні впливи	Дотримання стратегії підприємства
Обов'язковість внутрішнього контролю для підприємства відповідно до законодавства	Мотивація трудової діяльності	Забезпечення фінансового благополуччя та інвестиційної привабливості компанії

Примітка. Складено автором

В чому ж полягає впровадження внутрішнього контролю для удосконалення розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор»? Ефективність управлінських рішень багато в чому залежить від достовірності бухгалтерської та управлінської звітності. Спотворення даних в звітності може бути пов'язано з помилками обробки первинних документів, невірно збудованими бізнес-процесами підприємства, недобросовісною поведінкою персоналу. Впровадження системи внутрішнього контролю дозволить забезпечити надійність фінансової інформації, а також знизити ризики прийняття помилкових рішень.

Другий захід який ми запропонували для удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» – програмний продукт для контролю документації.

Часто робота з документами на ДП «Новатор» займає у співробітників велику частину часу, відволікаючи від вирішення нагальних питань і завдань. Це пов'язано з невміло побудованою системою управління документами, або її відсутністю. Організація документообігу не просто економить трудовитрати, а й сприяє здійсненню більш точного контролю з боку керівництва за станом справ на підприємстві.

Тож для цього в діяльність ДП «Новатор» ми пропонуємо запровадити систему електронного документообігу – це, в першу чергу, система, що дозволяє вирішувати основні завдання електронного документообігу – реєстрація і введення, маршрутизація, пошук, створення звітів, управління правами доступу в системі, ведення архіву.

Систему електронного документообігу будемо розглядати на прикладі «BAS Документообіг КОРП», яка призначена для управління організаційними документами.

Програма «BAS Документообіг 8 КОРП» — локалізована для українських користувачів фахівцями CONTO і дозволяє автоматизувати бізнес-процеси організаційно-розпорядчого документообігу, згідно з основними постановами

та законами, що регулюють ведення діловодства та документообігу в Україні [1].

«BAS Документообіг КОРП для України» автоматизує діловодство та управлінські бізнес-процеси всередині як великих холдингів, держустанов, так і невеликих приватних компаній.

«BAS Документообіг 8 КОРП» допоможить ДП «Новатор» досягти:

- скорочення кількості паперових документів;
- скорочення часу на узгодження і розгляд документів;
- керованості процесів документообігу (у кого, де, коли і тощо);
- підвищення якості взаємодії між учасниками процесу;
- підвищення виконавчої дисципліни [1].

Для вищого керівництва ДП «Новатор» дана система дозволяє досягти такого ефекту:

- автоматизація доручень;
- контроль виконавчої дисципліни;
- контроль робочого часу робітників;
- складання звітності та швидкий пошук інформації.

Для всіх співробітників ДП «Новатор»:

- зручність роботи з єдиною базою документів;
- самоконтроль виконання внутрішніх документів.

Вартість придбання даної системи документообігу становить 415 600 грн., що в свою чергу складається з самої системи BAS Документообіг (250 700 грн.), технічної підтримки (60 000 грн.), навчання працівників (35 000 грн.), підключення та додаткові компоненти (69 900 грн.).

До прямої вигоди від впровадження системи електронного документообігу на ДП «Новатор» можна віднести економію робочого часу співробітників, економію на витратних матеріалах, канцтоварах, ксерокопіях тощо.

Набагато важче підрахувати непрямі вигоди, які дає впровадження системи електронного документообігу. До них можна віднести прозорість управління, контроль виконавської дисципліни, дотримання регламентів роботи.

Система електронного документообігу є ефективним інструментом управління підприємством. За рахунок скорочення часу на роботу з документами, співробітники можуть виконувати більший обсяг роботи, а значить, збільшується продуктивність. Крім того, підвищується рівень професійної підготовки персоналу, більш грамотні співробітники можуть принести більше користі підприємству.

Можна підвести підсумок, що впровадження системи електронного документообігу дає значний економічний ефект, не завжди піддається кількісній оцінці, але безумовно впливає на якість роботи підприємства та його подальший розвиток.

Необхідно розрахувати скорочення трудовитрат на виконання операцій з документами після впровадження системи. Зменшилося часу на обробку заявок, з допомогою системи більшість обчислень відбувається автоматично, створюються вже готові документи (комерційні пропозиції, специфікації, графіки, відвантаження та ін.) Для розрахунку вигоди від впровадження системи скористаємося статистичними даними, де наведені середні цифри.

В середньому один співробітник ДП «Новатор» в день витрачає на роботу з документами, виконуючи певні операції, певну кількість часу. Проаналізуємо різні операції і час, що на них витрачається до впровадження системи і після впровадження системи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Час на виконання операцій з документами

Операція	Час виконання «до», хв.	Час виконання «після», хв.
Пошук і очікування надходження документів	15	3
Передача документів між підрозділами	20	3
Реєстрація документів	50	40
Створення та обробка документів	30	14
Підготовка звітів	60	3
Разом	175	63

Примітка. Складено автором

В результаті загальні трудовитрати на виконання даних операцій з документами скоротилися на 64 %.

Цими даними можна скористатися для оцінки середніх економічних втрат до впровадження системи електронного документообігу. Для цього розрахуємо середню вартість одної хвилини робочого часу працівника на підприємстві, використовуючи середньомісячну заробітну плату працівника підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8. розрахунок вартості робочого часу працівника

Показник	Значення
Середня заробітна плата, грн.	10310
Кількість робочих днів в місяць, днів	21
Тривалість робочого дня, год.	8
Середня вартість хвилини робочого часу, грн.	1,02

Примітка. Складено автором

Отримуємо, що вартість 1 хвилини працівника становить 1,02 грн. З таблиці 3.5 видно, що після впровадження системи електронного документообігу середній час одного працівника на виконання «рутинних» операцій з документами зменшено на 112 хв., які тепер можна використовувати для виконання інших операцій, тим самим підвищуючи продуктивність праці. Тому отримуємо, що в день втрати на одного працівника складають 114 грн. Якщо враховувати усіх 282 управлінських працівників, виконуючих свою роботу, то фінансові втрати в місяць складають 675 108 грн.

Використовуючи вищенаведені дані розрахуємо термін окупності впровадження запропонованого заходу:

$$T = 415\,600 / 675\,108 = 0,62$$

Отже, для того щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження необхідно 224 днів.

Система електронного документообігу є ефективним інструментом управління підприємством. За рахунок скорочення часу на роботу з

документами, співробітники можуть виконувати більший обсяг роботи, а значить, збільшується продуктивність.

Основним результатом впровадження системи електронного документообігу на ДП «Новатор», що важко піддається вираженню в конкретних цифрах, є наведення порядку в роботі з документами, оптимізація бізнес-процесів, збільшення якості та скорочення термінів прийняття рішень, що сприяють розвитку виробництва.

Після впровадження системи електронного документообігу в діяльність ДП «Новатор» зросте ефективність взаємодії співробітників з різних відділів, стане можливим одночасно працювати в системі співробітникам підприємства з відділу маркетингу, технічної служби, відділу постачання, виробництва і відділу технічного контролю. Після впровадження системи електронного документообігу вся картина виробництва стане видна цілком, що дозволить відслідковувати заявку на різних стадіях виробництва і в найкоротші терміни змінювати ситуації у виробничому циклі.

Основними цілями при впровадженні системи електронного документообігу на ДП «Новатор» є досягнення наступних орієнтирів:

- 1) підвищення керованості підприємством;
- 2) надання інформації про те, які документи обробляються в підприємстві і в які терміни це відбувається;
- 3) підвищення виконавчої дисципліни;
- 4) оперативний контроль виконання завдань і виконання наказів;
- 5) швидке і якісне надання поточної статистики роботи;
- 6) скорочення часу на впровадження управлінських рішень;
- 7) скорочення часу узгодження наказів і розпоряджень;
- 8) підвищення якості роботи підприємства (скорочення часу обробки запитів і кількості скоєних помилок при обробці запитів).

Можна підвести підсумок, що впровадження системи електронного документообігу дає значний економічний ефект, що впливає на ефективність роботи ДП «Новатор» і його подальший розвиток.

Чим більше співробітників працює з інформацією в електронному вигляді, тим більший економічний ефект принесе проект впровадження системи електронного документообігу «BAS Документообіг КОРП».

Розглянемо кількісні та якісні показники впровадження системи електронного документообігу в діяльність ДП «Новатор».

Кількісні показники – дозволяють переконатися в швидкому поверненні інвестицій в систему, піддаються кількісному вимірюванню і чіткій числовій оцінці:

- скорочення невиробничих, тимчасових витрат пов'язаних з обробкою документів (реєстрація, розсилка, час на пошук документів, час виконання контрольних операцій за документами і дорученнями);

- прискорення інформаційних потоків (час передачі документа на виконання, пересилання документа між структурними підрозділами, час підготовки типових документів, час узгодження типових документів, прискорення середньої швидкості поширення інформації);

- економія вартості ресурсів і матеріалів (скорочення витрат на канцелярію, витратні матеріали, зниження витрат на зберігання документів).

Якісні показники – це показники розвитку і поліпшення кожного з аспектів у внутрішній і зовнішній діяльності ДП «Новатор»:

- підвищення продуктивності роботи співробітників (єдиний інформаційний простір, ефективний автоматизований контроль за виконанням документів, спрощення процесів колективної роботи);

- зниження ризиків (документи не втрачаються, швидко узгоджуються і затверджуються, своєчасно доставляються на місце, розпорядження керівництва виконуються в строк);

- зміна корпоративної культури (уніфікація управлінських процедур, введення єдиного високого стандарту роботи, підвищення якості виконання управлінських рішень, зближення структурних підрозділів організації, об'єднання накопичених корпоративних знань, підвищення привабливості для інвестицій, підвищення лояльності співробітників).

Впровадження системи електронного документообігу дозволяє вирішити найбільш актуальні завдання – прийняття рішень і доведення їх до співробітників підприємства і контроль за виконанням прийнятих рішень. Так як створюється повна електронна версія всіх документів, то керівнику ДП «Новатор» або підрозділу легко перевірити, як працює його підприємство і як виконуються всі рішення, що потрібно підкоригувати і що вже виконано. Вся інформація фіксується і зберігається, тому навіть у разі виникнення спірних моментів є можливість швидко і кваліфіковано підготувати необхідну інформацію і зібрати всі документи.

Отже, для удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» необхідно впровадити такі заходи: створити відокремлений підрозділ – відділ внутрішнього контролю; запровадити програмний продукт для контролю документації. Впровадження системи внутрішнього контролю дозволить забезпечити надійність фінансової інформації, а також знизити ризики прийняття помилкових рішень. До головної переваги впровадження системи електронного документообігу на ДП «Новатор» прийнято відносити скорочення термінів прийняття управлінських рішень та підвищення якості цих рішень за рахунок оперативної і якісної інформаційної підтримки, багаторазового прискорення пошуку документів та інформації.

ВИСНОВКИ

Дана робота містить теоретичні узагальнення та практичні рекомендації щодо технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор». До основних результатів дослідження належать наступні:

1. Встановлено, що управлінські рішення – творчий процес, вибір альтернативи серед можливих варіантів вирішення, основа управління, що спрямована на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Управлінське рішення повинно відповідати таким вимогам як: цілеспрямованість, своєчасність, гнучкість, лаконічність, дотримання правових норм, достовірність, ефективність, які необхідно враховувати при розробці та реалізації управлінських рішень.

2. Визначено що процес управління діяльністю організації завжди реалізується за допомогою технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що являє собою логічно впорядковану послідовність етапів, що містять певний набір процедур, реалізація яких забезпечує вибір найкращого варіанту вирішення виявленої проблемної ситуації на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, поставлених цілей і обраних критеріїв і з урахуванням потенціалу і перспектив розвитку організації. Технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень включають: методи і засоби збору та обробки інформації; прийоми ефективного впливу на персонал; принципи, закони і закономірності організації і управління; системи контролю.

3. Практичні аспекти технології розробки та реалізації управлінських рішень досліджено на ДП «Новатор», яке є лідером в Україні по виробництву складної радіоелектронної апаратури для авіаційної техніки, а також яке спеціалізується також на випуску побутових і промислових лічильників газу, холодної і гарячої води, електронних лічильників електроенергії, медичної техніки, апаратури радіозв'язку та безпеки руху на залізничному транспорті, вимикачів автоматичних та LCD-телевізорів.

В ДП «Новатор» склалася централізована система управління, за якої керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Технологія розробки, прийняття та реалізації менеджером управлінського рішення на ДП «Новатор» складається з таких етапів: знайомство з проблемою або ситуацією; вивчення обставин і формування цілі; збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення; розробка проекту рішення; оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанту; правове оформлення рішення; доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення; контроль за виконанням рішення; оцінка отриманого результату рішення. При дослідженні технологій розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор» визначено стиль розробки рішення керівником підприємства; види управлінських рішень, які приймаються на підприємстві; набір стандартних процедур тощо. Досліджено участь в розробці та реалізації управлінських рішень різних структурних підрозділів підприємства та інструментарій розробки управлінських рішень підприємства.

4. За результатами аналізу практичних аспектів розробки та реалізації управлінських рішень ДП «Новатор» можна констатувати про незадовільний стан управління цією системою, що пояснюється повільним впровадженням ринкових механізмів в діяльність суб'єкта господарювання державної форми власності, необхідності самостійного пошуку ринків збуту, визначення перспективних ніш тощо. Недостатня увага приділяється сучасним інструментам розробки прийняття рішень, що зумовлено розмаїттям різних причин: немає відповідного досвіду, знань та фахівців, немає остаточного усвідомлення важливості підвищення методичного, організаційного та інформаційного забезпечення цього процесу.

5. Опрацьовано напрями організаційного забезпечення підвищення ефективності технології розробки та реалізації управлінських рішень на ДП «Новатор»: удосконалення інформаційного забезпечення управління; направлення працівників на тренінги з використання сучасних інструментів

прийняття рішень; організація конкурсів бізнес-проектів щодо розробки нестандартних рішень; створення формалізованої бази даних типових рішень. Також визначено, що ДП «Новатор» при розробці та реалізації управлінських рішень стикається з безліччю проблем, вирішити які можна, розвиваючи систему управління, модернізуючи ринок інформаційно-комунікаційних послуг і технологій, вдосконалюючи корпоративну культуру, впроваджуючи ефективну систему контролю, підвищуючи кваліфікацію персоналу.

б. Здійснено економічне обґрунтування заходів з удосконалення технологій розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві: створення відокремленого підрозділу – відділу внутрішнього контролю; запровадження програмного продукту для контролю документації. Впровадження системи внутрішнього контролю дозволить забезпечити надійність фінансової інформації, а також знизити ризики прийняття помилкових рішень. Перевагою впровадження системи електронного документообігу на ДП «Новатор» є скорочення термінів прийняття управлінських рішень та підвищення їх обґрунтованості за рахунок оперативної і якісної інформаційної підтримки.

Отже, за результатами проведеного дослідження виявлено, що технології розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві є невід'ємною складовою управління підприємства в цілому. Запропоновані напрями удосконалення технології розробки та реалізації управлінських рішень на підприємстві сприятимуть збільшенню якості та надійності інформаційного забезпечення для розробки та реалізації обґрунтованих управлінських рішень, скороченню термінів прийняття рішень та ефективній діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Автоматизація діловодства і документообігу. URL: <https://cont.com.ua/ua/solutions/avtomatizatsiya-ucheta-v-selskom-khozyaystve/>
2. Асаул А. М., Коваль О. С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 29-37.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Новатор» на 31 грудня 2014 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2014. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Новатор» на 31 грудня 2015 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2015. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Новатор» на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2016. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Новатор» на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2017. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «Новатор» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.
8. Батюк Б. Б., Вороний І. В. Теорія прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства та їх класифікація. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені

С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки. 2016. Т. 18, № 2. С. 3 – 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_3

9. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.

10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 414 с.

11. Віхляєва С. І., Федяй В. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 67 (1040). С. 143-147.

12. Волобуєв М. О. Обґрунтування технології прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком*. 2013. № 1 (141). С. 72–73.

13. Гаврилук Н. О., Арзянцева Д. А. Особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Хмельницький, 20 вересня 2019 року). Хмельницький: ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2019. С. 302-304.

14. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. Київ: Всеуито, Наукова думка. 2001. 242 с.

15. Дехтяр А. М. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. Харків, 2002. Вип. 20. С. 192-196.

16. Деякі питання Державного концерну «Укроборонпром»: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.08.2011 р. № 993. Офіційний вісник України. 2018. № 85. Ст. 2803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2011-p>

17. Дорош Н. І., Чечуй А. В. Організаційні аспекти внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту товарів на підприємствах роздрібною торгівлі. *Облік і фінанси*: в 4 т. Київ. 2019. Т. 1. С. 11-19.

18. Жовковська Т. В. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 146–151.
19. Завадський Й. С. Менеджмент: Management: в 3 т. Київ: Видавництво Європейського університету, 2002. Т. 1. 3 вид. 542 с.
20. Звіт із праці ДП «Новатор» за січень-грудень 2014 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2014. 2 с.
21. Звіт із праці ДП «Новатор» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2015. 2 с.
22. Звіт із праці ДП «Новатор» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.
23. Звіт із праці ДП «Новатор» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
24. Звіт із праці ДП «Новатор» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
25. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП «Новатор» за 2018 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2018. 4 с.
26. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП «Новатор» за 2017 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2017. 4 с.
27. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП «Новатор» за 2016 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2016. 4 с.
28. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП «Новатор» за 2015 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2015. 4 с.
29. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ДП «Новатор» за 2014 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2014. 4 с.
30. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Новатор» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. – 2 с.
31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Новатор» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Новатор» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Новатор» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2015. 2 с.
34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Новатор» за 2014 р. : Форма №2. Хмельницький, 2014. 2 с.
35. Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 160 с.
36. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2019. № 2. С. 107–115.
37. Карданская Н. А. Основы принятия управленческих решений. Москва: Русская Деловая Литература, 2007. 288 с.
38. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: МАУП, 2004. 504 с.
39. Конопльов В. В. Організаційно-правовий механізм підготовки та прийняття управлінських рішень в адміністративній діяльності органів внутрішніх справ: дис. ... доктора юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2006. 413 с.
40. Короткий курс лекцій з дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень». URL: https://studme.com.ua/1584072011550/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskih_resheniy_-_tebekin_av.htm
41. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5 (268). С. 169-188.
42. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
43. Ланько М. В. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. №2(142). С. 16–17.
44. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2007. УДК 658. С. 20-24. URL: <http://vlp.com.ua/node/1905>

45. Мала Н. Т., Проник І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.
46. Малюкіна А. О. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. Чернігів, 2014. №4 (24). С. 123-126.
47. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління : навч. посіб. / за ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання-Прес, 2003. 343 с.
48. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 18.03.2015 р. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>
49. Мошенський С. З., Швець М. Д., Турченко М. О. Економічний аналіз / за ред. Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2007. 704 с.
50. Накрийко А. В, Кужада Т. С. 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.
51. Негреева, В. В., Алексашкин, Ю. Н., Третьяков, К. Н. Методы, используемые в целях эффективного принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. *Научный журнал НИУ ИТМО*. 2014. №3. С. 643-650.
52. Новиков Д. А., Иващенко А. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М. : КомКнига, 2006. 332 с.
53. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». Київ: *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79 – 83.

54. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
55. Осовська Г. В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2008. 556 с.
56. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику / В. В. Кузиляк, Р. С. Яковчук, А. С. Саміло, О. П. Повстан, В. Д. Шишко. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Юридичні науки*. 2016. № 855. С. 218–224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_855_36
57. Плішкін В. М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник / за ред. Ю. Ф. Кравченка. Київ : НАВСУ, 1999. 702 с.
58. Помазун О. А. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4816>
59. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. К.: Атіка, 2008. 240 с.
60. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Новатор» за 2014 р.: Форма №5. Хмельницький, 2014. 10 с.
61. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Новатор» за 2015 р.: Форма №5. Хмельницький, 2015. 10 с.
62. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Новатор» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.
63. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Новатор» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.
64. Примітки до річної фінансової звітності ДП «Новатор» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.
65. Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі: Закон України від 16.06.2011 № 3531 –VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-17>

66. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. Москва: Изд-во Института психотерапии, 2005. 624 с.
67. Раппопорт Б. В. Оптимизация управленческих решений. Москва : Теис, 2001. 364 с.
68. Система технологій як об'єкт системного аналізу. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/270_Bratiwnyk_17_2.pdf.
69. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений. Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2000. 271 с.
70. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472с.
71. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Сер. Учебники XXI века. Ростов на Дону: Феникс, 2001. 512 с.
72. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. Київ : Видавничий дім «ПРОСТІР», 2007. 156 с.
73. Терещенко С. І. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах інтелектуалізації праці. *Економіка АПК*. 2017. № 1. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_1_12.
74. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Методы принятия управленческих решений. Санкт-Петербург : Изд-во СПб ; ГУЕФ, 2012. 101 с.
75. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : учебник. 6-е изд. перераб. и доп. Москва : ИНФРА– М, 2007. 352 с.
76. Федоряк Р. М., Худік О. О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. №3(12). 9 с. URL: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions /Fedoriak20150605.pdf
77. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2005. 608с

78. Хрущ Н. А., Коран О. С., Желіховська М. В, Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2010. № 1. С. 41–45.

79. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2012. Вип. 9. С. 50-58.

80. Юдин Д. Б. Вычислительные системы теории принятия решений. Москва : Наука, 1989. 320 с.

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

Н. О. Гаврилюк
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

Д. А. Арзянцева
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

В. П. Синчак
Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця 1.1. Аналіз визначення поняття «управлінське рішення» в роботах різних вчених

№	Автор	Визначення
1.	Р. Фатхутдінов [75, с. 10]	Управлінське рішення – результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту
2.	Д. Дерлоу [14, с. 12]	Управлінське рішення це той пункт, у якому вибір робиться між альтернативними та, як правило, конкуруючими можливостями
3.	Н. Карданська [37, с. 8]	Управлінське рішення становить соціальний акт, який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування шляхів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямована на досягнення мети
4.	А. Дехтяр [15, с. 193]	Управлінське рішення – результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація
5.	В. М. Колпаков [38, с. 19]	Управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізу й прийнятої в установленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх здійснення, організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення зазначеної мети
6.	Д. Б. Юдин [80, с. 12]	Управлінське рішення – творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан
8.	Ф. І. Хміль [77, с. 257]	Управлінське рішення – сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи
9.	С. В. Цюцюра [79, с. 51]	Управлінське рішення можна охарактеризувати як результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації
10.	Г. В. Осовська [55, с. 238]	Управлінське рішення – конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації або вольовий акт, що, як правило, має цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення певного результату
11.	А. В. Василенко [9, с. 11]	Управлінське рішення – це загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника.

Примітка. Складено автором

Таблиця 1. 3. Різноманітність поглядів щодо процесу розробки та реалізації управлінських рішень

№	Автор	Найменування етапів
1.	Л. Столяренко [71, с. 104]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рутинний (оцінка ситуації). 2. Селективний (встановлення цілі, аналіз інформації). 3. Адаптаційний (ідентифікація проблеми і систематизоване її вирішення). 4. Інноваційний (творче та стратегічне планування)
2.	Л. Орбан-Лембрик [54, с. 154]	<ol style="list-style-type: none"> 1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми. 2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення. 3. Всебічний розгляд альтернатив. 4. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації. 5. Прийняття рішення та організація його виконання. 6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення
4.	М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шкапова [10, с. 87]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знайомство з проблемою або ситуацією. 2. Вивчення обставин і формування мети. 3. Збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення. 4. Розробка проекту рішення. 5. Оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанта. 6. Правове оформлення рішення. 7. Доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення. 8. Контроль за виконанням рішення. 9. Підбиття підсумків виконання рішення
5.	О. Кузьмін та О. Мельник [42, с. 325]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту). 2. Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту. 3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту. 4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи). 5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи). 6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів
7.	Л. А. Трофімова [74, с. 39]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвідувальна стадія (включає в себе усвідомлення необхідності прийняття рішення). 2. Проектна стадія (являє собою проектування альтернатив). 3. Заключна стадія (прийняття і реалізація управлінського рішення)

Примітка. Складено автором

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2018 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
			2014	2015	2016	2017	2018	
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	329167,00	631018,00	409998,00	673384,00	526449,00	159,93
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	329167,00	631018,00	409998,00	673384,00	526449,00	159,93
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	274979,00	522473,00	334203,00	468398,00	416065,00	151,31
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	54188,00	108545,00	75795,00	204986,00	110384,00	203,71
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	19799,00	49776,00	-5389,00	43849,00	2666,00	13,47
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,94	0,92	1,01	0,93	0,99	105,84
7.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	7,20	9,53	-1,61	9,36	0,64	8,90
	– витрат	%	6,40	8,56	-1,30	6,97	0,51	7,95
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	1847	2129	2033	1810	1575	85,27
	–робітників	осіб	1734	2011	1913	1695	1467	84,60
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	178,22	296,39	201,67	372,04	334,25	187,55
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	194,20	316,14	215,34	398,45	358,86	184,79
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	93465,50	149235,60	130148,20	146194,80	162380,00	173,73
11.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	50,60	70,10	64,02	80,77	103,10	203,75
12.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	46885,00	49880,00	57332,50	52861,00	53157,50	113,38
13.	Фондовіддача	грн./грн.	7,02	12,65	7,15	12,74	9,90	141,08

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ДП «Новатор» [3-7; 20-24; 25-29; 30-34; 60-64]

Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) ДП «Новатор» за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Послуги з механічного оброблення виробів металевих	14059,2	4,27	21066,7	3,34	43540,2	10,62	29929,9	4,44	81479,5	15,48	67420,3	11,21
Електроустаткування звукове або візуально сигналізаційне	21689,0	6,59	21066,7	3,34	20192,6	4,93	5330,0	0,79	8080,6	1,53	-13608,4	-5,05
Частини устаткування електричного	14134,4	4,29	13166,7	2,09	13251,4	3,23	1640,0	0,24	6524,3	1,24	-7610,1	-3,05
Прилади та пристрої для механотерапії	23882,3	7,26	1645,8	0,26	4417,1	1,08	1640,0	0,24	5387,1	1,02	-18495,2	-6,23
Газоміри	93092,3	28,28	57604,2	9,13	285220,1	69,57	213609,0	31,72	107068,1	20,34	13975,8	-7,94
Лічильники для рідин	76520,9	23,25	210996,0	33,44	254931,3	62,18	149649,3	22,22	128718,3	24,45	52197,4	1,20
Інша продукція	85788,9	26,1	305471,9	48,41	-211554,7	-51,60	271585,8	40,33	189191,1	35,94	103402,2	9,87
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	329167,0	100,00	631018,0	100,0	409998,0	100,0	673384,0	100,0	526449,0	100,0	197282,0	1

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ДП «Новатор» [3-7; 20-24; 25-29; 30-34; 60-64]