

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Ефективність управлінських рішень та
критерії оцінки в діяльності організації
(на прикладі КНП «Хмельницький обласний центр
громадського здоров'я»)»

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання Просвітлюк Петро Васильович

Керівник: Маланчій Микола Олександровича, доцент кафедри, доктор наук з державного управління, доцент

Рецензент: _____

Хмельницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Просвітлюк П. В. Ефективність управлінських рішень та критерії оцінки в діяльності організації (на прикладі КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я»). – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад діагностування ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організації.

Для цього розкрито суть, ознаки та складові процесу прийняття рішення та вимоги під час їх підготовки та ухвалення управлінського рішення, а також етапи вирішення проблемної ситуації в управлінні організацією. Визначено етапи управління обліково-аналітичною інформацією.

Проаналізовано сфери застосування та основні характеристики моделей прийняття управлінських рішень (класична, поведінкова, ірраціональна), охарактеризовано базові типи моделей, які використовуються сучасними організаціями (фізична, аналогічна, математична). Охарактеризовано процес побудови моделі та з'ясовано вплив потенційних похибок на зниження ефективності моделі. Проаналізовано групи методів діагностики проблем, методи генерації альтернатив, методи оцінки і вибору альтернатив, методи реалізації рішень, аналітичні методи. Розглянуто фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Здійснено аналіз мети створення та предмету діяльності КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я», проаналізовано склад та структуру активів, пасивів, доходів (прибутків) та фінансового результату підприємства. З'ясовано, що оцінка ефективності прийняття управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» – є кінцевим результатом комплексу взаємопов'язаних робіт зі збору і аналізу даних, який можливо здійснити протягом 8 етапів. Організація виконання прийнятого рішення полягає в активному використанні механізму стимулювання і мотивації різноманітними шляхами. Конкретні форми реалізації рішень обумовлюють вибір виконавців, закріплення їх за конкретними ділянками робіт, забезпечення ресурсами та визначення послідовності та моніторингу робіт.

Ключові слова: управлінські рішення, ефективність, критерії оцінки, ефективність прийняття управлінського рішення.

SUMMARY

Effectiveness of management decisions and evaluation criteria in the activities of the organization (on the example of KNP «Khmelnysky Regional Center for Public Health»). - Manuscript.

The master's thesis offers a solution to a current scientific problem, which is to substantiate the theoretical and methodological foundations of diagnosing the effectiveness of management decisions and evaluation criteria in the organization.

To do this, the essence, features and components of the decision-making process and requirements during their preparation and adoption of management decisions, as well as the stages of solving the problem situation in the management of the organization. The stages of management of accounting and analytical information are determined.

The spheres of application and the main characteristics of models of managerial decision-making (classical, behavioral, irrational) are analyzed, the basic types of models used by modern organizations (physical, similar, mathematical) are characterized. The process of model construction is characterized and the influence of potential errors on the reduction of model efficiency is clarified. Groups of methods for diagnosing problems, methods for generating alternatives, methods for evaluating and selecting alternatives, methods for implementing solutions, and analytical methods are analyzed. The factors influencing the process of making managerial decisions are considered.

The analysis of the purpose of creation and subject of activity of KNP «Khmelnysky regional center of public health» is carried out, the structure and structure of assets, liabilities, incomes (profits) and financial result of the enterprise are analyzed. It was found that the assessment of the effectiveness of management decisions in the KNP «Khmelnysky Regional Center for Public Health» - is the end result of a set of interrelated work on data collection and analysis, which can be done in 8 stages. The organization of the implementation of the decision is the active use of the mechanism of stimulation and motivation in various ways. Specific forms of implementation of decisions determine the choice of contractors, assigning them to specific areas of work, providing resources and determining the sequence and monitoring of work.

Keywords: management decisions, efficiency, evaluation criteria, efficiency of management decision making.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ...	8
1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень.....	8
1.2. Сучасні інструменти менеджменту та аналітичне забезпечення у системі прийняття управлінських рішень.....	16
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
2.1. Моделі та методи прийняття управлінських рішень у функціонуванні публічної організації.....	28
2.2. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я».....	44
3.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» та аналіз способів вибору управлінських рішень за показниками діяльності публічної організації.....	44
3.2. Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» із застосуванням критерію якості.....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Формування стабільного розвитку галузі охорони здоров'я в Україні неможливе без досягнення ефективного функціонування органу влади за таким видом економічної діяльності як регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах. Однією із найгальніших проблем формування і реалізації органами місцевої влади системної політики розвитку місцевості є створення нових підходів до впровадження ефективності управління сфери охорони здоров'я. Особливості управління ними проявляються в цілях і завданнях, принципах, функціонально-інструментарному забезпеченні, методах управління, які постійно повинні розвиватися та вдосконалюватися.

Перед публічною установою сфери послуг постає низка проблем, пов'язаних із досягненням прийняттям ефективних управлінських рішень як в середині самої організації так і при управлінні комунальними підприємствами, підпорядкованими їй. Це можливо лише в разі застосування відповідних ринкових умов методів і підходів щодо управління організацією, при цьому множинність завдань, які постають перед вищим менеджментом бюджетних установ сфери послуг ускладнюється глобалізаційними процесами, що призводять до подальшої інтенсифікації управлінських проблем.

За таких умов менеджмент як організаційний ресурс організації набуває особливого значення. При цьому принципово змінюється система управління установою. Маючи достатній рівень матеріально-технічного і фінансового забезпечення, орган влади місцевого самоврядування без належного менеджменту приречений на понесення економічних втрат внаслідок низької ефективності організації та управління господарською діяльністю.

Питаннями дослідження управлінських рішень займалися А. Бірман [19], А. Василенко [11], Д. Дерлоу [15], М. Лебединський [29], С. Осовська

[40], А. Пашков [41], Т. Хачатуров [62], С. Цюцюра [65] та ін. Однак, дані науковці розглядали управлінське рішення з точки зору класичного суб'єкта господарювання, діяльність якого спрямована на отримання підприємницького прибутку. Проте, у випадку, коли мова йде про публічні організації, які здійснюють представницькі функції органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування, то необхідно більше уваги акцентувати на процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, здійснювати моніторинг якості процедури прийняття управлінських рішень.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних та методичних основ діагностування ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організації.

Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі вирішуються наступні **завдання:**

- ✓ розглянути сутність, зміст та сферу застосування управлінських рішень;
- ✓ проаналізувати сучасні інструменти менеджменту та аналітичне забезпечення у системі прийняття управлінських рішень;
- ✓ охарактеризувати моделі та методи прийняття управлінських рішень у функціонуванні публічної організації;
- ✓ здійснити аналіз підходів до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику;
- ✓ провести загальну організаційно-економічну характеристику діяльності КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» та способів вибору управлінських рішень за показниками діяльності публічної організації;
- ✓ надати пропозиції із удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» із застосуванням критерію якості.

Об'єктом дослідження – процеси прийняття управлінських рішень на рівні організації.

Предметом дослідження – теоретичні та методичні основи прийняття управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я».

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: теоретичні: абстрагування, конкретизації та узагальнення теоретичних положень у наукових джерелах для дослідження генезису управлінських рішень; термінологічного аналізу для визначення базових понять і подальшого розвитку понятійно-категорійного апарату дослідження; порівняльно-зіставний метод використано для вивчення підходів та моделей прийняття управлінських рішень у функціонуванні публічної організації; емпіричні: спостереження для розв'язання завдань дослідження; математичної статистики: кількісного аналізу, інтерпретації даних дослідження.

Теоретичною основою дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань прийняття управлінських рішень, їх ефективності та критеріїв оцінки в діяльності організацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення магістерської роботи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть застосовуватися в процесі прийняття управлінських рішень в комунальному некомерційному підприємстві із застосуванням критерію якості та можуть бути використанні у діяльності закладів, організацій та підприємств різних галузей публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень

Розуміння поняття «управлінське рішення» з'явилося під час становлення менеджменту як окремої науки. Французький практик менеджменту А. Файоль вперше сформував основний принцип ефективної впровадження управлінського рішення як поєднання основних функцій менеджменту: аналізу; планування; контролю; організації.

Вчений підтвердив про необхідність застосування широкого делегування повноважень під час проектування управлінських рішень, підкреслив значимість відповідальності кожного окремого працівника та колективу за результати реалізації обраного управлінського рішення. Потім думка була доповнена чотирнадцятьма принципами управління, окремі елементи яких використовуються під час підготовки та ухвалення управлінських рішень.

Відомий американський математик та економіст поклав початок запровадження концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф був переконаний, що ефективність прийняття управлінських рішень пов'язана із оперативністю реалізації визначеного варіанту дій, допускаючи коригування процесі реалізації прийнятого рішення, що сприяє досягненню запланованих цілей в реальність [22].

Під час реалізації управлінських рішень керівний склад організації повинно дотримуватися таких критеріїв [22]: максимальне використання своїх сильних сторін; здійснення заходів щодо подолання слабких сторін; використання сприятливих можливостей; захист від потенційних загроз.

Пізніше в радянські часи суть поняття «управлінське рішення» було зорієнтоване на економічний акцент. Так, А.І. Пашков розумів, що управлінське рішення - директивна основа управління, ціллю якої є нарощення

економічної ефективності суспільного виробництва, що формується з потреби більш повного задоволення матеріальних і духовних потреб суспільства [41]. У цьому визначенні прослідковується нерозривність виробництва з фінансово-економічними показниками, які є критеріями результативності прийнятих управлінських рішень, що свідчить про звуженість та обмеженість поняття.

В продовження думки академік Т.С. Хачатуров стверджує, що рішення у сфері управління мають бути спрямованими на отримання максимальної економічної віддачі у формі зростання обсягу чистої продукції, сукупного національного доходу, зниження собівартості [62]. Як ми розуміємо, це визначення більш ширше інформує про прояв результативності підготовки та прийняття управлінських рішень, що в завершальному вигляді відображається на підвищенні рівня екстенсивного виробництва.

Подібним за змістом є й визначення поняття «управлінське рішення» за Н.П. Лебединською, яка трактує його як важливий елемент управлінської системи, призначення якого полягає в забезпеченні зростання показників ефективності виробництва, а саме прибутку і рентабельності [29].

Залежність від державного апарату під час прийняття управлінських рішень керівниками організацій визначено у трактуванні «управлінське рішення» за А. М. Бірманом. Він зазначив, що в умовах планування основної номенклатури виробів у натуральному вираженні, коли ціна встановлюються державою, рішення посадових осіб підприємства повинні ґрунтуватися на зростанні прибутку, що у вартісному вимірі відображається в підвищенні ефективності суспільного виробництва [19]. Це визначення носить узагальнений характер, не конкретизаючи складові елементи поняття, їх структурк та взаємозв'язок.

Відхід від радянської системи відобразився на змістовному розширенні поняття «управлінське рішення». Так, за Д. Дерлоу, управлінське рішення – це певний маркер управління, який є основою для вибору між альтернативними можливостями і конкуруючими. Вихідним моментом визначають мить, коли виконують дію у певному векторі, а інша частина можливостей не береться до

уваги [15]. Конкретний відхід від вузькоспеціалізованого взаємозв'язку між управлінським рішенням та фінансово-економічними показниками, що було досліджено вище.

Подібна ідея простежується у визначенні С.В. Цюцюри [65], визначаючи його як логічне завершення вибору керівником певного способу дій, що призводить до досягнення намічених цілей або конкретної ситуації. Як ми бачимо, тут уже присутні загальні складові компоненти управлінських рішень: спосіб дій; існування альтернатив; ймовірність вибору з альтернатив; мета планування та прийняття управлінського рішення; адаптованість обгрунтованого управлінського рішення до існуючої ситуації; особи, що приймають управлінські рішення.

Продовжує думку останнього автора і С. В. Осовська, яка під управлінським рішенням розуміє [40]:

- визначений вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації;
- вольовий акт вирішення проблемної ситуації;
- конкретний вибір альтернативного варіанта з вирішення проблемної ситуації або вольовий акт має цільове спрямування;
- результатом реалізації управлінського рішення є забезпечення досягнення певного результату.

А.В. Василенко в роботі [11] ототожнює процес підготовки та прийняття управлінських рішень з творчістю керівника, який змушує колектив до конкретних дій, виступаючи власне самим об'єктом управління такого керівника. Це визначення є тотожним із думкою А. Файоля про відповідальність виконавця та колективу цілком за результат впровадження обраних управлінських рішень.

Подібне визначення міститься і в роботі О. М. Олійниченко [38], де автором зазначено, що управлінське рішення як творчий процес передбачає розроблення та впровадження одного або кількох альтернативних варіантів із загально сукупності, спрямованих на досягнення окресленої мети.

Обмежуючи тільки колом посадових інструкцій та положень, З. В. Пушкар трактує управлінське рішення як дію менеджера, яка пов'язана із вибором альтернативного варіанта рішення з метою досягнення стратегічних цілей організації без виходу за межі його посадових компетенцій та повноважень [48]. На нашу думку базовим обмеженням рішення є відсутність гнучкості серед посадових осіб в разі прийняття колективних рішень.

Незвично протрактованими є поняття «управлінське рішення» серед російських учених. Так, В.С. Юкаєва вважає, що управлінське рішення - творчий акт суб'єкта управління (індивідуального або групового особи), який формує положення діяльності організації щодо ефективного вирішення нагальної проблеми на основі розуміння об'єктивних законів діяльністікерованої системи й аналізу інформації про її стан [70]. У цьому визначенні існує думка про масштабність ймовірного результату від підготовки та прийняття управлінських рішень щодо перспектив розвитку організації та засобів їх досягнення завдяки результатам ретроспективного аналізу ефективності прийнятих рішень.

На думку, Б. М. Рапопорта поняття «управлінське рішення» має значення як: 1) процес - розглядається у часових рамках його розробки, приймання та втілення в життя (представлений управлінським актом, що ґрунтується на обліку різних варіацій суміжних цілей; 2) результат - вибір менеджментом з усіх існуючих можливостей конкретного варіанту дій (керівництво для колективу). В даному випадку йде мова про подібність думок російських науковців із вітчизняними вченими щодо варіацій альтернатив вибору [49].

Шляхом впровадження певного алгоритму дій А.О. Мальковска і Ю.В. Соловйова трактують реалізацію рішень як поєднання управлінських дій, спрямованих на [34]: формування інформаційної бази про хід виконання запланованих заходів; порівняння фактичного стану речей із індикаторами; оцінювання результатів і наслідків; внесення змін у планові заходи; можливість формування відмови від прийнятого рішення у існуючій ситуації

через використання організаційно-практичних, правових, технологічних заходів щодо імплементації рішень. Як ми вважаємо, вище згадане поняття є надто наближеним до визначення контролю, функції управління, що вказує на його обмеженість та неповноту.

На думку, Е. А. Уткіна формування управлінських рішень, як цілісного процесу, сприяє розширенню сфери господарської діяльності підприємства за допомогою [58]: досягнень НТП; безмежних способів накопичення та маневрування фінансовими ресурсами з використанням сучасних засобів зв'язку і комунікацій; трансформації у міжнародний управлінський вектор, який сприяє формуванню імпульсу подальшому розвитку світової економічної системи. В такому вигляді подібне трактування є узагальненим, неконкретизованим та може бути використано у сфері різних економічних категорій: розвиток, забезпечення, модернізація та ін.

М.А. Федотова вважає, що в сучасних умовах основні управлінські дії вироблення управлінських рішень є невід'ємними складниками, які взаємопов'язані і взаємозалежні, сприяючи появі взаємодії управлінської цілісності процесу управління незалежно від організаційного рівня [69]. Процес прийняття рішень поєднує динаміку і послідовність дій, змінюючи умови, що склалися і моделі економічного функціонування

Широкого поширення набуло визначення поняття «управлінське рішення», сформоване Е.В. Ксенчук і М.К. Кияною, які управлінське рішення формулюють як [26]: результат управлінської праці; організаційну реакцію на проблему, що виникає; обґрунтування курсу дій із можливих варіантів; уподобання раніше осмисленої мети, засобів і методів її досягнення; вибір способу дій, що забезпечує позитивний результат господарських операцій.

Отже, таке визначення поняття «управлінське рішення» може бути наближеним до будь-якого виду управлінської діяльності, надаючи йому універсальність. Таким чином, до основних характеристик управлінського рішення належить [9]: ймовірність вибору з множини альтернативних

варіантів; існування мети; потреба щодо підготовки та прийняття рішення уповноваженою особою.

У загальному розумінні процес прийняття управлінського рішення має наступне представлення [17]:

- ідентифікація та постановка управлінського завдання момент часу (поточний чи в майбутньому);
- моніторинг альтернативних варіантів розв'язання поставлених завдань;
- зіставлення та оцінка привабливіших альтернативних управлінських рішень;
- обрання управлінського рішення;
- аналіз умов для імплементації обраного рішення або формування необхідних умов для ефективного впровадження управлінських рішень;
- контроль та оцінка результатів імплементації обраного управлінського рішення, визначення ефективності та проблематики впровадження та реалізації.

До процесу прийняття управлінських рішень з'являються певні вимоги, які слід дотримуватися в ході їх підготовки та ухвалення [16]:

1. здійснення обліку максимальної кількості ситуацій, що стали маркером для підготовки та прийняття управлінських рішень;
2. розроблення управлінських рішень, які мають ознаки відповідності поставленому управлінському завданню як за змістом так і за наслідками;
3. повне обґрунтування рішень під час його прийняття із забезпеченням тісного взаємозв'язку з елементами управлінської системи в організації;
4. зміст управлінського рішення пов'язаний із конкретизацією цілі, критеріїв його успішної реалізації та учасників, тобто функціональних виконавців;
5. врахування управлінськими рішенням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, результатів НТП;

6. дотримання нормативно-правових вимог, стандартів та внутрішньо-розпорядчих документів організації в ході підготовки та ухвалення управлінських рішень;

7. врахування здобутків реалізації та впровадження однотипних управлінських рішень у минулих періодах;

8. забезпечення максимізації ефекту від імплементації управлінських рішень з урахуванням факторів, що здійснюють найбільший вплив на розвиток організацій та окремих виробничих процесів;

9. контроль виконання прийнятого керівного рішення виконавцями, завданнями, індикаторами їх досягнення, часом здійснення за планом та ін.;

10. забезпечення прийняття управлінських рішень у частині їх відповідності наступним вимогам: системності; короткості; завершеності думки; конкретизованості.

Розробка та прийняття розумних управлінських рішень складається з таких етапів, як [36]:

1. Постановка завдання, мети, що вказує потребу під час прийняття управлінського рішення.

2. Визначення індикаторів ефективності підготовки та впровадження управлінського рішення.

3. Здійснення обґрунтованого аналізу альтернатив рішень.

4. Вибір оптимального управлінського рішення серед альтернативних.

5. Вибір виконавців та осіб, які здійснюватимуть контроль за протіканням процесу реалізації управлінського рішення.

6. Контроль щодо повідомлення виконавців та інших осіб, що залучені до виконання управлінського рішення, інформації про стан його впровадження.

7. Здійснення поточного контролю над впровадженням управлінського рішення за раніше розробленими нормами, критеріями, планами.

8. Оцінка результативності імплементації управлінського рішення, аналіз результативності наслідків прийнятого рішення, оцінка переваг у

реалізації виокремленого управлінського рішення та втрачених можливостей (якщо були), аналіз та оцінка впровадження альтернативних рішень та їх ефективності за існуючими умовами впровадження управлінського рішення.

Результативність підготовки та прийняття управлінських рішень пов'язана із вірністю інтерпретації проблемної ситуації, що з'явилася та потребує вирішення. Для цього необхідно реалізувати певні етапи вирішення проблемної ситуації в управлінні організацією [67]:

1. Проведення детального аналізу проблеми - включає збір усієї наявної та прихованої інформації для визначення нагальності вирішення проблемної ситуації, причин її виникнення та наслідків нерозв'язання.

2. Постановка мети вирішення проблемної ситуації та ідентифікація індикаторів показників оцінювання результатів вирішення проблемної ситуації та способів їх розрахунку.

3. Накопичення інформації пов'язаний із збором даних, на основі чого відбувається «мозковий штурм» з метою вирішення проблемної ситуації, проведення аналізу альтернативних рішень їх врахування під час вирішення проблемної ситуації.

4. Прийняття рішення пов'язаний із вибором найліпших рішень із наявної сукупності, визначених на попередньому етапі вирішення проблемної ситуації.

5. Реалізація імплементації прийнятих рішень - відбувається реалізація окреслених управлінських дій, які адаптаційну функцію до обставин (залежно від умов вирішення складної ситуації, що має динамічний характер).

6. Моніторинг досягнутих результатів та оцінка ефективності на основі застосування аналітичного етапу, за результатами якого викладаються висновки на перспективу, за умови появи аналогічних проблемних ситуацій.

1.2. Сучасні інструменти менеджменту та аналітичне забезпечення у системі прийняття управлінських рішень

Система прийняття управлінських рішень вміщує в собі різні підходи та значення до поняття та сутності значення поняття «управлінські рішення»,

якість управлінських рішень, критерії та вимоги до прийняття управлінських рішень, чинники та класифікацію управлінських рішень, а також фактори впливу та основні складові прийняття управлінських рішень у менеджменті. Аналіз праць з теорії прийняття рішень, що стосуються різною мірою прийняття рішень у виробничо-економічних системах, показує, що без застосування системного підходу неможливо її об'єктивне дослідження, а отже, її теоретичне рішення і практичне застосування [5].

За твердженнями зарубіжних дослідників Дж. Вілкокс, Е. Вілкокс, та К. Коуен – індивідуальні-психологічні характеристики менеджера впливають на ті рішення, які приймаються. Так менеджер може переоцінювати власні здібності та здатності прогнозувати бажані результати, йому можуть заважати певні стереотипи й власні переконання, а тому він часто зупиняється на вже апробованому раніше рішенні, керівник може не сприймати новаторства, може приймати рішення, базуючись на мінімумі інформації, він може обирати ці дані для ухвалення рішення, які не пов'язані з потребами, але відповідають його цінностям, або віруванням, ґрунтуються на попередньому досвіді і ін. [71].

Основним критерієм ефективності управлінського рішення є відношення ефекту, отриманого в результаті його реалізації, що міститься в показнику ступеня досягнення цілі, до розміру витрат на розробку і впровадження рішення [31].

Необхідно зупинитися на основних вимогах, які виносяться до управлінського рішення [39]:

– наукова обґрунтованість, яка пов'язана із розробкою рішень, які повинні враховувати об'єктивні закономірності розвитку об'єкта управління, що відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших напрямках функціонування об'єкта управління. Використання такого підходу сприяє в оцінюванні проблемної ситуації, із врахуванням наявних ресурсів та обмежень, з метою формування та аналізу варіантів рішень та вибору серед них найбільш оптимальних альтернатив, з подальшим прогнозуванням

можливих наслідків. Слід згадати, що теорія прийняття рішень тісно пов'язана із професійністю керівника, яка разом із вищим ступенем об'єктивності, дозволяє надати оцінку проблемної ситуації та компетентності кожного із функціонального керівника;

– цілеспрямованість, яка лежить в основі самого змісту управління і вказує на те, що кожне із управлінських рішень повинне містити мету, яка тісно пов'язана із стратегічними планами розвитку певного об'єкта;

– кількісна визначеність управлінського рішення пов'язана із оформленням результатів впровадження рішення, що розробляється у кількісних показниках;

– своєчасність рішення полягає у дотриманні термінів підготовки, повідомлення виконавців про власне сам зміст рішення та здійснення дієвого контролю за його виконанням;

– комплексність управлінського рішення пов'язана із аналізом альтернатив рішення, виходячи із відомих на сьогодні найбільш важливих взаємозв'язків та взаємозалежних факторів діяльності організації;

– повнота оформлення управлінського рішення є надзвичайно важливою вимогою, оскільки основою метою форми викладу змісту рішення є унеможливлення непорозуміння або двозначного трактування завдань, які постають перед виконавцями. У формі викладу змісту обов'язково повинна зазначатися інформація про можливі варіанти контролю ходу виконання за ним, а також вагомі підстави для внесення змін та коректив.

Під час прийняття управлінського рішення обов'язково повинна враховуватися дії різноманітних чинників [6]:

1. Суб'єкт, який приймає управлінське рішення, тобто особа або група осіб, які мають для цього необхідні повноваження та відповідальність за їх прийняття чи неприйняття для прийняття.

2. Керовані змінні, тобто результати взаємодії чинників та умов, що сприяють появі певних проблем, які фактично є колом повноважень з управління суб'єкта прийняття державно-управлінського рішення.

3. Некеровані змінні, тобто поява певних ситуацій, які не підлягають до повноважень суб'єкта імплементації управлінського рішення, хоча керування такою ситуацією належить до повноважень інших посадових осіб. Необхідно сказати, що в поєднанні з першим видом змін, другі види змін мають властивість впливати на кінцевий результат вибору, створюючи основу проблем або її навколишнє середовище.

4. Поява як внутрішніх так і зовнішніх обмежень, які впливають на результати керованих і некерованих змінних, тобто сфери допустимих значень рішення.

5. Індикатори для оцінки альтернативних варіантів рішення, які можуть сформовані у кількісному вираженні або якісному (в строках індивідуальних переваг або в рамках нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило, тобто сукупність принципів та методів вибору рішення, за результатами якого формуються певні рекомендації або рекомендовані рішення. Однак, незважаючи на те, що вирішальне право є основою для надання пропозицій, необхідно відмітити той факт, що остаточний вибір формується в руках посадової особи, яка приймає рішення.

7. Альтернативи, тобто ймовірні результати, які формуються під дією значень якісних чи кількісних індикаторів, керованості або некерованості змінних, та ще й самого вибору.

8. Будь-яке рішення пов'язане із наявністю як мінімум двох альтернатив поведінки. Якби не було альтернативності поведінки, то й логічно, що б не існувала проблема прийняття управлінського рішення.

9. Варіанти реалізації прийнятого рішення.

У дослідженнях Н. Малої представлено класифікацію управлінських рішень за такими ознаками [33]:

1. За суб'єктом прийняття: одноосібні, які приймаються однією посадовою особою; колективні, які утворюються на різних зборах організації чи окремою групою співробітників.

2. За особливістю завдань, які вирішуються:

– програмовані – для них характерна структурованість та повторюваність в певні періоди, а їх ухвалення здійснюються в стандартних ситуаціях, які характерні для організації;

– непрограмовані – подібні рішення ухвалюються в неструктурованих та невизначених ситуаціях. Для них найбільш характерною є ситуація дефіциту повної інформації. Слід зазначити, що поява таких рішень є назвичайно непоширеною практикою.

3. За рівнем прийняття:

– рішення на вищому (інституційному) рівні управління – такі рішення мають узагальнений характер, вони торкаються діяльності всієї організації в цілому, при цьому виступаючи виключно компетенцією керівника вищого рівня управління;

– рішення на середній (управлінській) ланці управління – такі рішення приймаються у межах певних повноважень, зокрема і делегованих, саме керівниками середнього рівня управління;

– рішення на низовій (технічній) ланці управління – для них характерний характер регулюючої спрямованості, а їх процес прийняття відбувається лише на низовій ланці управління.

4. За сферою охоплення: якщо рішення стосуються всієї організації, то такі рішення вважаються загальними; якщо рішення націлені на регулювання окремого процесу в чітко визначеній ситуації, стосуючи конкретних підрозділів, то такі рішення прийнято називати частковими. .

5. За тривалістю дії: якщо рішення впроваджуються протягом року для поточної роботи організації, то вони є короткостроковими; якщо рішення заплановано реалізувати протягом 1–5 років, то мова йде про середньострокові; якщо впровадження рішення планується виконувати протягом тривалого терміну більше 5 років, то такі рішення є довготермінованими.

6. За способом обґрунтування [54]:

– інтуїтивні, які обґрунтовані виключно внутрішніми передчуттями;

- раціональні, які ґрунтуються на об'єктивних результатах довготривалого процесу;
- аналітичні, які приймаються на результатах раніше оцінених альтернатив;
- логічні, які пов'язані із врахуванням різних суджень, знань та отриманому попередньому досвіді;
- імпульсивні, які свідчать про те, що процеси побудови гіпотез домінують над їх контролем;
- інертні, які вказують на домінування кількості перевірок та контрольних функцій над кількістю висунутих гіпотез.

7. За ступенем складності [56]:

- складні – подібні рішення мають назвичайно важливу актуальність для напряму розвитку будь-якої організації, оскільки вони передбачають творчий та креативний підхід до розв'язання несподіваних чи непередбачуваних проблем;
- середньої складності – такі рішення потребують системного та комплексного підходу до вирішення певних проблемних питань на рівні організації;
- прості – такі рішення не пов'язані із прикладенням великих зусиль для їх прийняття.

8. За рівнем централізації:

- централізовані – такі рішення приймаються на вищому рівні управління, тобто в єдиному центрі;
- децентралізовані – такі рішення ґрунтуються на відпрацюванні та погодженні на всіх рівнях управління, спонукаючи до розробки нових ідей;
- комбіновані – поєднання першого та другого із вищеперерахованих типів, тобто доповнення децентралізованих рішень раніше прийнятих на вищому рівні управління.

9. За цілеспрямованістю [63]:

– стратегічні – окреслюють напрями спеціалізації, перспективні напрями соціального-економічного розвитку;

– тактичні – націлюють досягнення тактичних рішень із деталізацією варіантів ресурсного забезпечення для їх реалізації;

– оперативні – можуть виникнути під час виробничого процесу під дією різноманітних обставин внутрішнього або зовнішнього характеру.

10. За частотою повторення:

– випадкові – пов'язані із проведенням глибокого та системного аналізу нестандартної ситуації;

– періодично повторювані – такі рішення охарактеризовані чітко визначеними умовами, кінцевими продуктами (тобто результатами на виході процесу управління) та діями, які необхідно впровадити з метою успішного досягнення мети;

– неперіодично повторювані – такі рішення ґрунтуються на набутому попередньому досвіді керівника та результатах їх прийняття у минулому.

11. За ступенем новизни:

– інноваційні – рішення, які пов'язані із колою проблем, які сформувалися вперше за результатами ретельного вивчення стану досліджуваної сфери, досвіду інших організацій і реальних можливостей організації;

– стандартні – рішення, які приймаються з урахуванням набутого досвіду і подібних ситуацій, які виникали і в попередніх періодах.

12. За характером [66]:

– економічні, які пов'язані з фінансово-економічним механізмом діяльності публічної організації;

– соціально-психологічні, які пов'язані з соціально-психологічними аспектами діяльності публічної організації;

– адміністративні, які регулюючи певними правовими нормами, розглядають місце юридичного впливу на організаційно-правові відносини

людей під час виробництва готової продукції, надання послуг або виконання робіт;

– технологічні, які пов'язані з технологічними основами функціонування виробничих структурних підрозділів підприємства тощо.

13. За наслідками впливу [59]:

– негативні – є основою для представлення переліку типових помилок, появі негативних наслідків на різноманітні сфери діяльності як організації так і суспільних відносин;

– нейтральні, які прийняті посадовою особою певного рівня управління, однак вони не мають сили управлінського впливу;

– позитивні – дозволять представити вибір найрезультативнішого варіанта рішення серед потенційних.

Необхідно відмітити, що перелік вищенаведених факторів не є вичерпним. Певні наукові джерела серед факторів, які можуть характеризувати якість та ефективність управлінських рішень виділяють такі критерії як: фактори внутрішнього середовища (пов'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішнього середовища.

Підготовка та прийняття управлінського рішення – це органічна частина процесу управління, ключовий етап його циклу. Сутність управлінського рішення має бути пов'язана із сутністю управління. Якщо сутність управління виробництвом можна розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт, яким здійснюють управління, то під суттю управлінського рішення треба розуміти обґрунтування та формулювання цього впливу.

Для того щоби прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати цілям підприємства та мати мінімальну частку ризику, потрібно врахувати всі наявні ризики та оптимізувати сам процес прийняття рішень.

Як перший аналітичний інструмент підтримки прийняття управлінських рішень Г.А. Іващенко розглядає індикаторний спосіб, на основі використання якого в результаті зіставлення фактичних показників діяльності організації з

індикаторами можна вибрати оптимальне управлінське рішення з урахуванням наближення фактичних показників до індикаторів у динамічному аспекті або віддалення від них [10, с. 89].

Водночас управління містить поєднання підсистем управління, зокрема підсистем обліку й аналізу. Синтез обліку й аналізу виявляється через виконання спільних функцій (інформаційна, аналітична, планування, контролювання) та взаємодію через вхідні та вихідні інформаційні потоки.

Нині існує низка важливих моментів, які не мають одностайного розуміння у науковців щодо комплексного дослідження обліково-аналітичного забезпечення:

- в різних літературних джерелах використовують поняття «обліково-аналітичне забезпечення», «обліковоаналітична система», «інформаційно-аналітичне забезпечення» як тотожні та суміжні;

- вирізняють різні складові, функції та завдання обліково-аналітичного забезпечення;

- виокремлюють різний склад принципів формування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління та вимоги до якості інформації.

У поширеному розумінні термін «обліково-аналітичне забезпечення» трактується як забезпечення системи управління обліково-аналітичною інформацією, яка необхідна для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень.

Р. П. Юзва під обліково-аналітичним забезпеченням розглядає синтез облікових та аналітичних процесів у вигляді обліково-аналітичної системи, одночасно спрямованих на задоволення інформаційних потреб користувачів у узагальнюючій формі перетвореної первинної інформації у відповідності до окреслених цілей в поєднанні із нормативно-правовим, методичним, організаційним та іншими видами забезпечення [69, с. 6].

І.А. Бланк [8] розглядає обліково-аналітичну систему як процес безперервного та цілеспрямованого збирання інформації, необхідної для

здійснення аналізу й планування господарської діяльності під час прийняття управлінських рішень.

С.П. Барановська [3, с. 10] зазначає, що обліково-аналітична система виконує збирання, опрацювання та оцінювання різних видів інформації, які є базисом для прийняття управлінських рішень на різних рівнях.

Як вважає П. Р. Пуцентейло, аналітичне забезпечення управління організацією може бути досить специфічним, долати відповідність до запитів посадових осіб організації розрив у вирішенні як загальних так і особливих завдань. Накопичення спектру інформації у форматі аналітичного забезпечення діяльності управлінця пов'язано із важливою адаптаційною потребою публічної організації та із врахуванням організаційно-економічної специфіки в існуючих умовах господарювання. Аналітичне забезпечення як система повинна формувати якісну інформацію. В протилежному випадку корисність інформації буде нижчою, ніж витрати на її одержання. Особливо це характерне для приватного бізнесу, де є канали руху інформації про економічні показники у виробничих та постачальницько-збутових процесах, що використовуються керівниками для цілей управління [47].

Аналітичне забезпечення – це процес підготовки аналітичної інформації, який можна розділити на кілька ключових етапів: 1) збирання, реєстрація та узагальнення даних; 2) перевірка інформації для забезпечення необхідної якості; 3) аналітичне опрацювання; 4) збереження та передача інформації; 5) формування інформаційного базису для розроблення рішень.

Метою аналітичного забезпечення управління підприємством є створення інформаційної бази, прийняття та оцінювання обґрунтованих керівних рішень, з'ясування міри їх реалізації, про які слід повідомляти керівництво або засновників.

Без отримання якісної інформації неможливе ефективне функціонування підприємства. Як складова системи управління аналітичне забезпечення дає можливість отримувати та використовувати оперативну, релевантну інформацію, яка дає змогу контролювати поточну діяльність

підприємства, планувати його стратегію та тактику, оцінювати й аналізувати результати діяльності.

Найбільш слушною є думка С.М. Галузіної, яка, дослідивши поняття обліково-аналітичної інформації, стверджує, що аналітична складова: 1) елемент сукупності інформації, якому характерна вимога аналітичності (аналітико-облікові показники є підмножиною їх множин); 2) вид економічної інформації, яка формується під час дій таких функцій управління як аналіз та синтез, а джерелом її отримання є облікова інформація [52].

Узагальнена та перевірена інформація підлягає аналізуванню шляхом застосування аналітичних та економіко-математичних методів для дослідження динаміки, структури, взаємозв'язку між явищами та процесами, що визначають рівень безпеки. Результатом функціонування аналітичного забезпечення повинні бути звіти, документи, довідки та вихідна інформація, що є основою прийняття рішень та контролювання над виконанням поставлених завдань.

Недостатній рівень інформаційного забезпечення системи управління приводить до зростання ризику прийняття економічно необґрунтованих управлінських рішень, неефективного освоєння внутрішніх резервів організації, недооцінки межі попиту та пропозиції на товарному ринку та послуг тощо. Занадто великий обсяг аналітичної інформації може привести до неможливості опрацювання всієї інформації, зниження ймовірності оцінювання найбільш доцільної та достовірної інформації, прийняття помилкових управлінських рішень. Для системи управління необхідна тільки та інформація, на основі якої формуються рішення. Головна ціль системи інформаційного забезпечення під час імплементації управлінських рішень пов'язана із отриманням опрацьованої, тобто вторинної інформації, яка є фундаментом прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї цілі вказує на необхідність вирішення численних несистемних завдань, зокрема збирання первинної інформації, її класифікація та накопичення, розподіл між функціональними підрозділами підприємства, підготовка до використання,

опрацювання (перетворення), формування прямих та зворотних зв'язків у її циркуляції [30].

Ефективність системи управління залежна від якості аналітичного забезпечення та аналітичної підсумкової інформації, що впливає на обрання альтернативних управлінських рішень та обґрунтування інформаційно обґрунтованих управлінських рішень [68].

Забезпечення високого рівня якості аналітичної інформації дозволяє виконати своєчасне накопичення важливої аналітичної інформації, а на її основі – сформулювати та оцінити варіантність управлінських рішень з вибором найоптимальнішого та найраціональнішого інформаційно обґрунтованого рішення в конкретних умовах господарювання [2]. Прийняття управлінського рішення на кінцевому етапі складного процесу управління спричиняє рівень його якості, забезпечує конкурентоспроможність та ефективність діяльності суб'єкта господарювання [10]. Власне прийняття рішення є сутністю управлінського процесу, його першочерговою та найбільш відповідальною стадією, ідентифікує рівень продуктивності та ефективності всієї системи та процесів адміністрування. Більш того, прийняття управлінських рішень є кінцевим етапом процесу управління та визначає його результат [12].

Додержання якісних характеристик аналітичної інформації підвищує рівень якості аналітичних індентифікаторів, які є вихідною базою оцінювання та обґрунтування базисних заходів щодо вдосконалення та підвищення результативнос управління, а від якості аналітичної інформації залежна і якість прийняття управлінських рішень та оцінювання діяльності системи управління, а також є цілепокладним процесом дослідження стану та тенденцій розвитку основних елементів системи управління [14].

Вважаємо, що впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління дасть змогу [20, 23, 25, 27, 36, 44]:

- покращити ефективність виробництва та результати діяльності підприємства на базі управління прибутком та витратами;
- гармонійно розподіляти та використовувати наявні ресурси;

- оптимізувати витратну частину підприємства та швидко й достовірно визначати собівартість продукції;
- підвищити, ефективно управляючи грошовими потоками, платоспроможність підприємства;
- здійснити заходи із підвищення якості та оперативності прийняття управлінських рішень.

Організація ефективної системи аналітичного забезпечення дозволить створити ефективнішу та стійкішу систему управління за допомогою таких процедур, як упорядкування документів, зменшення часу ручного оброблення інформації та її пошуку, скорочення часу прийняття управлінських рішень, захист інформації від несанкціонованого доступу.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА РІВНІ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Моделі та методи прийняття управлінських рішень у функціонуванні публічної організації

Основою для прийняття управлінських рішень є поєднання двох основних теорій: нормативної (раціональної) теорії та поведінкової. З урахуванням до цих теорій виділяють три основні моделі прийняття рішень, табл. 2.1.

Моделі прийняття управлінських рішень

Моделі прийняття управлінських рішень	Ключові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	Для суб'єкта прийняття рішення важливою є інформація щодо: повноти інформації на виході для прийняття управлінського рішення; повноти варіантів альтернатив та ймовірності їх настання з подальшими наслідками; раціональність системи класифікації переваг за їх пріоритетністю; максимізація кінцевого результату	Формалізованість рішень в умовах визначеності
Поведінкова модель	Обмежена раціональність або досягнення задоволеності	Для суб'єкта прийняття рішення відсутня інформація щодо: повноти даних для імплементації управлінського рішення; повноти варіантів альтернатив та ймовірності їх настання з подальшими наслідками; спроможність щодо передбачення наслідків реалізації кожної альтернативи.	Прийняття рішень за умов невизначеності (повної або часткової)
Ірраціональна модель	Ірраціональність	Рішення імплементуються без дослідження можливих варіантів	

Джерело [39]

Аналіз праць з теорії прийняття рішень, що стосуються різною мірою прийняття рішень у економічних системах, показує, що без застосування системного підходу неможливо її об'єктивне дослідження, а отже, її теоретичне рішення і практичне застосування [13, с. 87].

Організаційні рішення приймаються на усіх рівнях управління і є однією із функцій роботи менеджера. Вони спрямовані на досягнення поставленої мети або задачі. Можуть бути запрограмованими і незапрограмованими.

Запрограмоване рішення - це результат реалізації певної послідовності етапів або дій і приймаються на основі обмеженої кількості альтернатив. Щоб

знайти правильні шляхи розв'язку проблеми, менеджер не повинен прагнути до її швидкого вирішення, оскільки це практично неможливо. Він має вжити відповідних заходів щодо вивчення причин виникнення проблеми на основі існуючої внутрішньої та зовнішньої інформації [42].

Одним із таких шляхів вирішення проблеми управління може стати моделювання оптимізації рішень, який ми розглядаємо як процес вибірки множини факторів, що впливають на результат. Тобто це вибране за деяким критерієм оптимізації найбільш ефективно з усіх альтернативних варіантів рішення. Оскільки даний процес дороговартісний, то його доцільно застосовувати при вирішенні стратегічних і тактичних задач. Оперативні задачі повинні розв'язуватися із застосуванням простих, евристичних методів, таких як аналіз, прогнозування, моделювання.

Модель – це подання об'єкта системи чи ідеї у формі, що відміне від самої цілісності. Вона є спрощеним зображенням варіанту конкретної життєвої (управлінської) ситуації. Тобто, в моделях певним чином відображуються реальні події, обставини тощо. Існують причини, що зумовлюють використання моделі замість спроб прямого впливу реального світу [18]:

1) складність реального світу (реальний світ будь-якої організації винятково складний і фактична кількість змін, що мають відношення до певної проблеми, значно перевершує можливості людини, тому зрозуміти його можна лише спрощуючи реальність за допомогою моделювання);

2) експериментування (існує безліч управлінських ситуацій, в яких варто було б експериментувати і певним чином здійснювати перевірку альтернативних варіантів рішення проблеми. Однак пряме експериментування такого типу дороге коштує і потребує великих затрат часу. Окрім того, бувають такі критичні ситуації, коли потрібно прийняти рішення, але неможливо експериментувати в реальному житті).

3) орієнтація управління на майбутнє (неможливо спостерігати явище, яке досі було відсутнє або його поява близька до нуля, як і проводити прямі

експерименти. Крім того, більшість керівників прагнуть розглядати лише реальні і помітні явища. Тому моделювання – єдиний на сьогодні спосіб систематизації поглядів варіантів на майбутнє і дослідження ймовірних наслідків альтернативних рішень, що дозволяють їх об'єктивно порівнювати).

Перед тим, як розглянути моделі, що широко використовуються сучасними організаціями опишемо їх базові типи [21]:

– фізична модель (подає те, що досліджується, за допомогою розширення чи скорочення опису об'єкту чи системи. Відмінна риса фізичної моделі полягає в тому, що вона має вигляд моделюючої цілісності. Будучи точною копією, модель має вести себе аналогічно новому автомобілю чи літаку, але при цьому вона має ціну значно меншу за справжню);

– аналогова модель (під аналогом розуміє досліджуваний об'єкт, якому характерна природня поведінка, хоча вона, на перший погляд, може не співпадати за виглядом. Прикладом аналогової моделі може бути організаційна схема. Шляхом її конструювання керівництво взмозі уявити собі ланцюг доручень і залежність у формальному вигляді між співробітниками і діяльністю. Вона є найпростішим і найефективнішим способом відтворення і прояву складних взаємозв'язків структури великої організації);

– математична (або символічна) модель (в ній використовуються символи для опису властивостей чи характеристик об'єкту чи події).

Побудова моделі – це процес, основними етапами якого є постановка задачі, побудова, перевірка на достовірність, застосування і поновлення моделі. Дамо характеристику кожному з них [50].

Постановка задачі – це вихідний і надзвичайно важливий етап побудови моделі, здатний орієнтований на досягнення вірне вирішення управлінської проблеми. Правильне застосування математики чи комп'ютера не надасть ніякої користі, якщо сама проблема не буде точно діагностованою. Щоб знайти прийнятний чи оптимальний розв'язок задачі потрібно знати, в чому вона полягає.

Наступним етапом процесу передбачена побудова моделі. Розробник повинен визначити її головну мету, які вихідні нормативи чи інформацію передбачається отримати, щоб допомогти керівництву вирішити нагальну проблему.

Одним із аспектів перевірки є визначення міри відповідності моделі реальності, тобто її достовірність. Спеціаліст по науці управління має визначити – чи всі істотні компоненти реальної ситуації вбудовані в модель. Перевірка більшості моделей управління вказує на те, що вони недосконалі, оскільки не охоплюють усіх складових. Отже, як ми бачимо, існує взаємозв'язок між ступенем моделі у відображенні реальності та її високим потенціалом у вигляді засобу надання допомоги посадовій особі організації під час прийняття вірного рішення, за умови неврахування складності використання моделі. Інший складник перевірки моделі пов'язаний з визначенням міри, в якій інформація, що отримуємо за її допомогою дійсно допомагає керівництву вирішити проблему [51].

Після перевірки на достовірність модель готова до використання. Жодну модель науки управління неможливо вважати вдало побудованою, поки вона не прийнята, не опанована, і не втілена у практику. Це здається очевидним, однак інколи виявляється одним из самих клопітких моментів побудови .

Як і будь-які засоби чи методи моделі можуть призвести до помилок. Ефективність моделі знижується через вплив певних потенційних похибок [60]:

– недостовірні вихідні припущення (будь-яка модель базується на певних вихідних припущеннях та передумовах. Це можуть бути припущення, що переоцінюються і які можна об'єктивно перевірити і прорахувати. Оскільки такі припущення є основою моделі, то точність її залежить від точності передумов. Модель неможна викоростовувати для прогнозування різноманітних статей балансу;

– інформаційні обмеження (основна причина недостовірності передумов та інших ускладнень - це обмеження здатності отримати потрібну інформацію,

що впливатиме на побудову и використання моделей. Точність моделей визначається точністю інформації з проблеми. Побудова моделі найбільш ускладнена в умовах невизначеності, коли інформацію важко отримати, а керівник в переважній більшості покладається на власний досвід, здатність міркувати, інтуїцію та допомогу консультантів);

– страх користувачів (модель не є результативною за умови її не застосування. Так, посадові особи як її цільова аудиторія, можуть не зовсім розуміти отримані за її допомогою результати і тому бояться її застосовувати);

– неповне використання на практиці (коли рівень методів моделювання в рамках науки управління перевищує рівень застосування моделі. Однією з причин є страх. Інші причини - це недостатність знань і опір змінам. Така проблема посилюється бажанням залучення до штабних спеціалістів й користувачів на етапі формування моделі. Коли люди мають можливість обміркувати і краще зрозуміти питання, метод чи допустимі зміни, їх опір зменшується);

– надмірна вартість (корисність від використання моделі повинна переважати над її вартістю. При обрахуванні витрат на моделювання керівництво повинно враховувати витрати часу керівників як вищого так і нижчого рівней при побудові моделей і зборі інформації, понесення витрат і часу на навчання, вартість підготовки і зберігання інформації тощо).

Перейдемо до аналіз методів прийняття управлінських рішень. Класифікація методів прийняття рішень є необхідною. Наявність чітко структурованої класифікації методів прийняття рішень зберігає менеджерам час та полегшує вибір необхідних і раціональних методів прийняття управлінських рішень залежно від ситуації. У сучасній літературі існує велика кількість методів прийняття рішень та їх умовних класифікацій. Кожен з методів прийняття управлінських рішень є комбінацією загальноприйнятих прийомів та засобів, що у сукупності складають основу досягнення обґрунтованих заздалегідь цілей підприємства загалом.

На рис. 2.1 наведено класифікацію сучасних методів прийняття управлінських рішень, що відповідає всім основним етапам прийняття управлінських рішень.

Необхідно враховувати під час остаточного вибору рішення мультиваріативність проблемних ситуацій, які необхідно подолати менеджеру під час розроблення, введення в експлуатацію. Проте в кожній окремій ситуації, в якій необхідно прийняти управлінське рішення, пріоритет має одна група методів, вибір якої зумовлює багато факторів.

Методи прийняття рішень можуть поділятися на методи управління та методи праці, які також можуть класифікуватися за іншими, конкретними та змінними чинниками, що залежать від законів, принципів, цілей та інших факторів, з якими стикаються менеджери з прийняття рішень протягом розроблення, впровадження та функціонування [56].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що єдиної класифікації методів прийняття рішень не існує, проте залежно від умов проблеми, в яку потрапила особа, що приймає рішення, можна вибрати ту чи іншу класифікацію методів прийняття рішень для прискорення вибору засобів, що скоротять час та зможуть полегшити процес прийняття рішення.

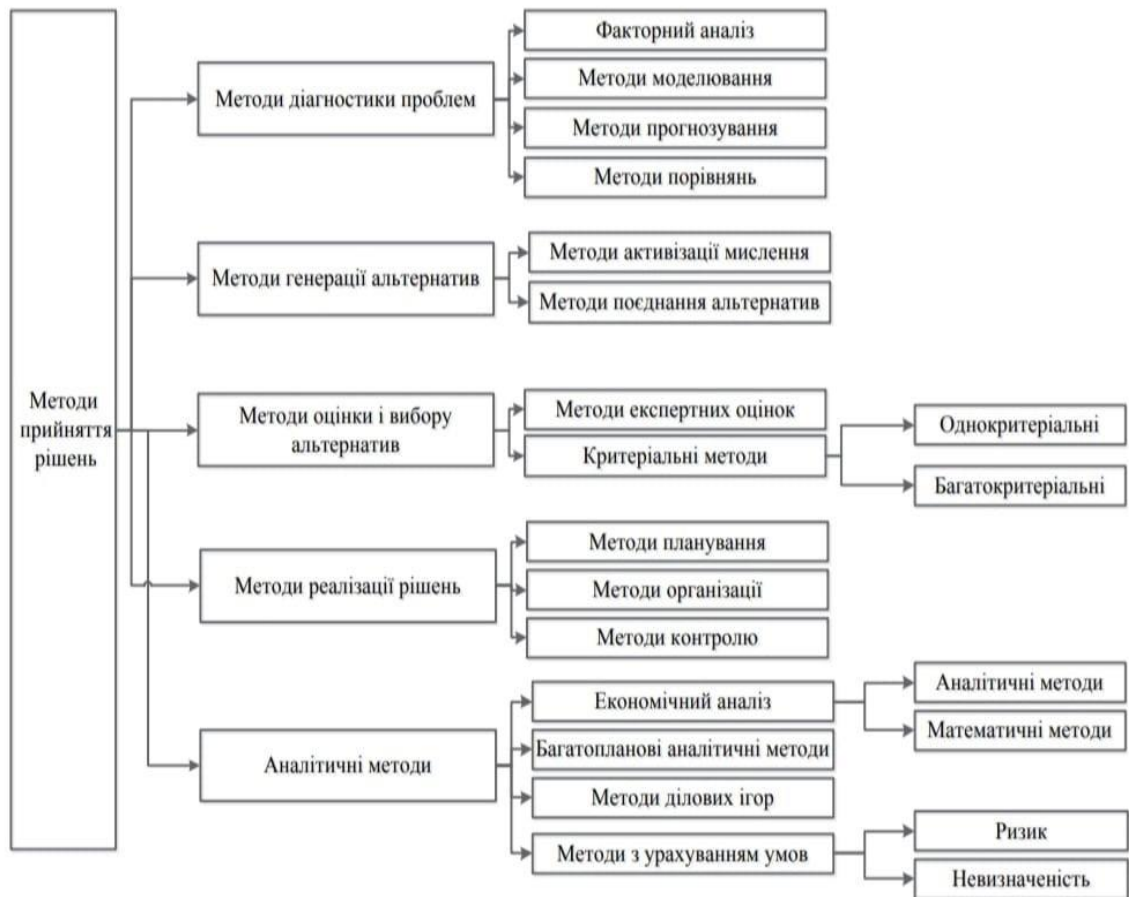


Рис. 2.1. Класифікація методів прийняття рішень

Джерело [50]

На кожному етапі прийняття управлінських рішень під час розроблення, впровадження та функціонування відповідальною особою можуть застосовуватись різні методи прийняття рішень. На етапі ідентифікації проблеми часто використовуються методи порівняння, моделювання, прогнозування й факторний аналіз.

Методи моделювання базуються на використанні так званих моделей. Моделювання – це спосіб вираження варіанта явища чи процесу в майбутньому з ймовірністю ідентифікації потенційних наслідків варіантів альтернативних рішень, який дає змогу їх об'єктивно порівняти [57]. Для оптимізації процесу прийняття рішень та огляду можливих перспектив розвитку на практиці використовуються базові типи моделей, а саме фізична, аналогова, математична. На їх основі сформовані різні типи моделей та методів прийняття управлінських рішень [37].

Методи порівняння є процесом оцінювання різних аспектів діяльності організацій або осіб на основі їх порівняння з найбільш успішними практиками, тобто метод порівнянь заснований на виборі еталону порівняння та критеріїв порівняння. Недоліками методу можуть виступати складність вибору еталону та неможливість урахування всіх ознак і характеристик.

Факторний аналіз – це метод, що застосовується під час виявлення, оцінювання та прогнозування впливу різноманітних чинників на результати господарської діяльності. Вважається, що заздалегідь окреслені фактори залежать від меншої кількості невідомих та випадкової помилки. Факторний аналіз дозволяє розв'язати два питання в процесі дослідження, а саме максимально точно й лаконічно окреслити об'єкт вимірювання. Для з'ясування найбільш важливих чинників потрібно на практиці використовувати метод головних компонент, що є єдиним математично обґрунтованим методом факторного аналізу. Сутність цього методу полягає в заміні компонентів, що є змінними та чинниками, що не є змінними. Іншою важливою ознакою методу є можливість застосування лише найбільш інформативних головних компонентів без використання інших, що підвищує ефективність імплементації цього методу.

До методів генерації альтернатив відносяться методи активізації мислення та методи поєднання альтернатив. До методів активізації мислення належать так звані евристичні методи. З метою надання допомоги менеджеру в процесі продукування управлінських рішень залучаються експерти. Такі методи прийняття управлінських рішень належать до групових евристичних методів.

Евристичні методи засновані на принципах, що ідентифікують стратегію та тактику менеджерів під час розв'язання нечітко визначених та невизначених проблемних ситуацій. Евристичні методи групуються на методи групової роботи та індивідуальні методи прийняття рішень. До евристичних методів групової роботи відносимо метод «мозкової атаки», метод ключових питань, метод вільних асоціацій, метод інверсії, метод особистої аналогії,

метод номінальної групи, метод синектики, метод 635, метод Дельфи тощо. До евристичних методів індивідуальної роботи відносимо метод Меттчета, метод ліквідації безвихідних ситуацій тощо. Перевагами евристичних методів прийняття рішень є активація творчого мислення та створення нових ідей, імплементація яких підвищує ефективність та результативність прийнятих рішень.

До методів поєднання альтернатив належать морфологічний аналіз, методи гірлянд та асоціацій тощо.

До методів визначення та вибору альтернатив належать методи експертних оцінок та критеріальні методи. Критеріальні методи розподіляються на однокритеріальні та багатокритеріальні.

Методи експертних оцінок є найбільш поширені якісні методи прийняття рішень, на яких базуються такі методи прийняття рішень як: активізації мислення, поєднання альтернатив, прогнозування, факторного аналізу тощо. Сильною стороною якісних методів прийняття рішень є ймовірність порівняння наявних альтернатив шляхом аналізування та порівняння з використанням заздалегідь визначених різних показників якості.

Необхідно зауважити, що найбільш відомими методами підготовки та прийняття управлінських рішень є наступні [53]:

1. Булева модель рефлексивного біполярного вибору, яка конкретизує вибір рефлексивного суб'єкта на основі двох альтернатив - «добро» і «зло» під час здійснення зовнішнього тиску на перевагу одного з полюсів і своєї позиції – зображення цього тиску (його оцінка ситуації) з метою побудови логічного зв'язку «імплікації», який є основою для отримання результату.

2. Рекурсивна структура моделі прийняття рішень з урахуванням підвищення рангу рефлексії на одиницю, який характеризується процесом введення змінної рекурсивного зображення, що додаються, і внесенням змінної старшої рефлексії з формули для моделі попереднього рангу на відповідну імплікацію (старший рефлексивний образ ще раз рефлексує, усвідомлюється).

3. Безперервна (ймовірнісна) модель рефлексивного біполярного вибору, яка вказує, що існує можливість доповнення ймовірності одного з полюсів біполярного вибору, при одночасному отриманні простішого арифметичного виразу для ймовірності вибору на основі аналізу булевої моделі.

4. Нелінійна модель рефлексивного біполярного вибору прийняття рішень використовується під час здатності реалізувати уявні оцінки наслідків свого біполярного вибору рефлексивним суб'єктом за допомогою квадратичної функції його інтенції (вибір описується нелінійною моделлю, прогнози для якої підтверджені шляхом експерименту).

5. Функція вибору рефлексивного суб'єкта для багатополярної ситуації (довільна безліч альтернатив).

6. У дослідженні [55] визначена функція вибору рефлексивного індивіда, що перебуває у стані багатополярного вибору, якого можна вважати суттєвим розширенням функціональності моделей рефлексивного управління в сфері суб'єктних середовищ.

7. Ймовірнісна модель рефлексивного багатополярного вибору.

Модель побудована для ситуації, в якій здійснюється вплив суб'єкта та їх рефлексивні образи описуються ймовірнісними розподілами. Ця модель дозволяє одержувати середню оцінку ефективності визначених стратегій рефлексивного управління, а також оцінки ризику і надійності імплементації управлінських рішень [53].

Такі методи мають широкий спектр використання в частині технологій рефлексивного підходу в ході управління вибором у процесі вирішення проблеми індивідуумом. Нагадаємо, що раніше нами були представлені теоретичні аспекти проблемних ситуацій, що потребують вирішення завдяки: постановки завдання, визначення цілі, термінів та виконавців прийнятого управлінського рішення. Проте, як вказує практична діяльність підприємств, існує спротив працівників під час імплементації управлінських рішень, прийнятих керівниками.

Якщо ми роцглядаємо рефлексивний підхід, то для його мінімізації спротиву в ході підготовки та ухвалення управлінських рішень, необхідно, на нашу думку, використовувати такі методи та прийоми [64]:

1. Створення умов вибору раціонального рішення працівником на користь керівника.
2. Зміна способу прийняття інформації працівником з метою формування в ньому необхідної цілі, досягнення якої можливе завдяки прийняттю необхідного для керівника управлінського рішення.
3. Формування навмисно помилкового підходу керівника на конфліктну ситуацію з метою зниження можливостей щодо уяви працівника, що сприяє появі свободу вибору в його уяві.
4. Неповнота передачі інформації працівнику про всю суть проблематичності ситуації, що потребує вирішення.
5. Примушення працівника до реалізації прийнятих управлінських рішень шляхом поетапної передачі йому окремих даних щодо реальної ситуації.

2.2. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

Застосування сучасних технологій під час затвердження ефективних управлінських рішень є надзвичайно важливою ознакою успішного керівника. Оскільки для управлінського рішення, яке прийнято і реалізовано керівником, існують певні наслідки не лише для нього особисто, але і для окремих співробітників, організації або усього суспільства. Необхідно сказати, що відповідальність за наслідки прийнятого рішення завжди стосується керівника. Прийняття рішень, використовуючи функції координації та комунікації, є одним з найвагоміших внутрішньоорганізаційних процесів. При цьому спрямованість процесу на досягнення цілей організації або органу управління і є особливість цього процесу. Необхідно згадати, що на процес прийняття управлінських рішень впливають безліч різних факторів:

I. Ступінь ризику. Ризик є беззаперечною ознакою процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, так як час існує вірогідність невірної інтерпретації даних, застосування неправильної інформації, помилок співробітників. В результаті цього можливе прийняття нераціонального управлінського рішення з поточними негативними наслідками. Така вірогідність може зростати в умовах неконтрольованої ситуації в результаті браку часу, швидкості зміни обстановки та високого рівня невизначеності. Крім того, необхідно зазначити, що із зростанням вартості негативних наслідків у разі його неконтрольованої ситуації, що склалася можливе зростання рівня прийняття рішення [58].

Ризик – можливість нестандартних ситуацій і пов'язаних з ними наслідків, якій характерні ознаки потенційності, чисельної вимірюваності у вигляді втрат, збитків у умовах невизначеності. З економічної точки зору, ризик – подія, що може статися з певною вірогідністю з формуванням можливих трьох економічних результатів, які найчастіше оцінюють у фінансових показниках [35]: негативний, втрати, збиток, програш; позитивний, вигода, прибуток, виграш; нульовий (збиток чи вигода відсутні). Різновиди ризику, які необхідно враховувати при розробці конкретного проекту: ризик, пов'язаний з виробництвом, підприємством, співробітниками; ризик, пов'язаний з привабливістю ринку продукції; ризик, пов'язаний з часом і фінансуванням початкового етапу.

Причини, що впливають на виникнення ризику [7]: зниження конкурентами цін; будь-які потенційно несприятливі віяння у галузі; вагоме перевищення фактичних витрат на конструювання та експлуатацію над плановими; недотримання планів розвитку організацій; неможливість досягнення вчасно запланованого рівня продажів; труднощі або довготерміний час здійснення реалізації деталей або сировини; труднощі одержання необхідного розміру банківського кредиту за сприятливими кредитними ставками; зростання фактичних витрат на оновлення та розвиток у порівнянні із запланованими, що мінімізують конкурентоспроможність;

відсутність трудових ресурсів належної кваліфікації. Обґрунтування і вибір оптимально доцільних управлінських рішень, пов'язаних з фінансовими ризиками, засноване на концепції та методології теорії прийняття рішень. Згідно неї для тих рішень, які пов'язані із ризиком, завжди властиві складові незрозумілості поведінки вихідних параметрів, які не дають можливості щодо чіткості в детермінуванні значення кінцевих результатів цих рішень.

Залежно від ступеня незрозумілості в перспективі поведінки вихідних параметрів, при прийнятті рішень виділяють умови ризику, в яких імовірність настання окремих подій, що мають вплив на кінцевий результат, може бути обрахована з тим або іншим ступенем точності. В той же час, умови невизначеності, в результатів відсутності потрібної інформації, спричиняють появі ситуації, в якій ймовірність не може бути визначена. Теорія прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності заснована на таких вихідних положеннях [28]:

1. Об'єкт ухвалення рішення є чітко детермінованим в частині ідентифікації основних факторів ризику із переліку можливих. У фінансовому менеджменті такими об'єктами можуть бути як окрема фінансова операція так і сукупність взаємовиключних реальних інвестиційних проектів тощо.

2. Об'єкт прийняття рішення відображається у визначеному показнику, який найкраще говорить про ефективність цього рішення. Так, до прикладу, говорячи про короткострокові фінансові операції, такий показник відображається у абсолютній сумі або рівню чистого прибутку. Тоді таким показником може виступати чистий приведений дохід або внутрішня ставка прибутковості уже в частині довгострокової фінансової операції.

3. Об'єкт прийняття рішення – визначений показник, який повинен характеризувати рівень його ризику. До прикладу, фінансовий ризик постійно пов'язаний із рівнем можливого відхилення фактичного показника ефективності (чистого прибутку тощо) від середньої або планової його величини.

4. Існування кількох альтернатив прийняття рішення: альтернативних реальних інвестиційних проектів, визначених цінних паперів, способів реалізації певної фінансової операції тощо.

5. Існування кількох ситуацій розвитку події, які виникатимуть під впливом зміни факторів ризику. Так, розглядаючи фінансовий менеджмент, кожна з таких ситуацій визначає один із потенційно можливих майбутніх станів зовнішнього фінансового середовища, що сформувалося під дією змін окремих факторів ризику. Кількість подібних ситуацій в процесі прийняття рішень має бути визначено у діапазоні: від вкрай сприятливих (найбільш оптимістична ситуація) до вкрай несприятливих (найбільш песимістична ситуація).

6. Ймовірність визначення прогнозованого показника ефективності рішення (конкретне значення суми чистого прибутку, чистого приведенного доходу тощо) у розрізі кожного поєднання альтернатив прийняття рішень і ситуацій розвитку події. При врахуванні сукупного поєднання окремих варіацій можливе визначення кінцевого результату.

7. Оцінка ймовірності реалізації кожної із ситуації, що визначає її можливість або неможливість реалізації. Взагалі процедура визначення можливості здійснення оцінки ймовірності розділяє всю систему прийнятих ризикових рішень умови їх обґрунтування («умови ризику» або «умови невизначеності»).

8. Вибір рішення здійснюється за найкращою з розглянутих альтернатив.

II. Інформація. Збір первинної інформації, її обробка та розмежування між підлеглими співробітниками, залежно від їх функціональних обов'язків; понадання керівникові інформації, яка важлива для прийняття управлінського рішення; забезпечення важливих зв'язків між суб'єктом та об'єктами управління; збирання, кодування, зберігання, передавання і використання інформації довгострокового зберігання. Помилка, яку здійснює одна ланка структури управління, зазвичай призводить до погіршення природної діяльності інших взаємопов'язаних із нею ланок. Вони зменшують якість

рішень, а під час додаткового розгляду ситуації це неодмінно спричиняє несвоєчасному їх прийняттю і реалізації в умовах нестандартних змін, що відбуваються під час появи та розвитку надзвичайної ситуації [13].

III. Час. Форс-мажорні обставини розвиваються дуже швидко, в результаті значного зниження часу на оброблення інформації, прийняття потрібних рішень та їх реалізацію. В таких умовах управлінське рішення приймають у реальному періоді з урахуванням окремих ресурсних обмежень, оскільки воно здатне здійснюватися значно швидше, ніж можлива зміна ситуації. За таких умов вирішальним чинником у цьому процесі прийняття рішення є дієздатність єдиної урядової інформаційно-аналітичної схеми з питань надзвичайних ситуацій. Вона дозволяє отримувати та відображати повні дані про реальний стан у цей момент часу із неконрольованими ситуаціями в країні. На основі отриманих оперативних даних формують рішення та плани дій з метою запобігання появи надзвичайних ситуацій, локалізації та ліквідації ймовірних наслідків [46].

4. Особисті якості керівника. Процес прийняття управлінського рішення надзвичайно тісно пов'язаний із особистими якостями керівника, його розумом та вміннями, професіоналізмом та досвідом, рисами характеру, темпераментом, а також його емоційним станом, станом здоров'я, настроєм тощо. Відмітимо, що остаточна результативність прийнятих рішень істотно пов'язана із якістю їх реалізації, необхідно також врахувати те, що недостатня якість реалізації виконавцями намічених завдань доволі часто пов'язана із помилками керівників, відповідальних за їх впровадження. Тому на всіх рівнях управління в таких обставинах необхідно приділяти особливу увагу цьому. Незалежно від того, як саме посадові особи реалізують управлінські рішення, вони мають приймати вірні рішення [13].

Усі управлінські рішення зорієнтовані на вирішення конкретної проблеми, тому ціль управлінської діяльності полягає у пошуку таких форм, методик, засобів та інструментів прийняття рішень, які націлені на досягнення достатнього результату у визначених умовах і ситуаціях. Раціональна

технологія прийняття і впровадження управлінського рішення покликана врахувати такі етапи : підготовка, прийняття, реалізація рішення [46]. На етапі підготовки прийняття управлінських рішень необхідно дотримуватися послідовності, яка зазвичай складається з п'яти етапів:

1) виявлення проблема, яку необхідно вирішити, а також причинно-наслідкові взаємозв'язки такої проблеми, вивчаються результати такої роботи та визначається здатність установи (закладу) розв'язати цю проблему.

2) проведення глибокого системного дослідження суті проблеми, формування мети й проміжних цілей.

3) з'ясування потенційних можливостей системи управління з метою вирішення нової проблеми, здійснюється опрацювання різних способів вирішення цієї проблеми.

4) вибір варіанту вирішення проблеми.

5) організація роботи із реалізації прийнятого управлінського рішення та здійснення моніторингу перебігу його виконання у чітко регламентовані періоду часу.

Загалом загальноприйняті підходи до прийняття управлінських рішень не в повній мірі розкривають саме ті показники, що трактують результативність прийнятого управлінського рішення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я.»

3.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» та аналіз способів вибору управлінських рішень за результатами роботи публічної організації

Рішенням Хмельницької обласної ради від 17 квітня 2018 року №669 затверджено Статут Комунальне некомерційне підприємство Хмельницької обласної ради «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» (далі - ХОЦГЗ) (Додаток А) згідно якого:

Підприємство є закладом охорони здоров'я - комунальним унітарним некомерційним підприємством, що здійснює діяльність у сфері громадського здоров'я, а також надання спеціалізованої медичної допомоги з лікування ВІЛ-інфікованих, хворих на СНІД та представників уразливих до ВІЛ-інфекції груп населення, опортуністичних та супутніх захворювань, проведення обстеження населення на ВІЛ-інфекцію, опортуністичні та супутні інфекції, дослідження крові, біологічних рідин, отриманих від хворих на СНІД та ВІЛ-інфікованих та представників уразливих груп.

Підприємство утворене з метою виконання функцій стосовно забезпечення збереження і зміцнення здоров'я населення, стратегічного управління з питань громадського здоров'я, проведення епідеміологічного нагляду (спостереження) та моніторингу захворювань, здійснення групової та популяційної профілактики захворюваності, лабораторної діяльності та боротьби з епідеміями, а також забезпечення медичного обслуговування населення шляхом надання медичних послуг у порядку та обсязі, передбачених законодавством та цим Статутом.

Завданням Підприємства є здійснення заходів щодо зміцнення здоров'я населення, проведення епідеміологічного нагляду, здійснення профілактики хвороб, заходів боротьби з епідеміями та виконання інших завдань в межах реалізації оперативних функцій громадського здоров'я, здійснення діяльності у сфері медико-економічної статистики, а також надання спеціалізованої медичної допомоги з лікування ВІЛ-інфікованих та хворих на СНІД, здійснення профілактики та діагностики ВІЛ-інфекції/СНІДу.

Майно Підприємства є спільною власністю територіальних громад Хмельницької області і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно Підприємства становлять необоротні та оборотні активи,

основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Власником, Засновником, Департаментом, юридичними та фізичними особами вартість, яких відображається у самостійному балансі Підприємства.

ХОЦГЗ почало функціонувати як комунальне некомерційне підприємство з 02.05.2019 року.

Проаналізувати стан підприємства за період з 01.01.2020 по 31.12.2020 допоможе баланс ХОЦГЗ (додаток Б) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Склад та структура активів ХОЦГЗ за період з 01.01.2020 по 31.12.2020

Актив	Абсолютні величини, грн.	Питома вага, %
I. Нефінансові активи	2726962	99,6
– основні засоби	2628444	96,4
– нематеріальні активи	4659	0,2
– незавершені капітальні інвестиції	-	-
– запаси	93859	3,4
II. Фінансові активи, у т.ч.:	11630	0,4
– інша поточна заборгованість	11630	100,0
Баланс	2738592	100,0

Джерело [Дані підприємства]

Дані таблиці 3.1 стверджують те, що найбільшу питому вагу в активах ХОЦГЗ займають нефінансові активи, а серед них в 2020 р. – основні засоби – 2628444 грн. (або 96,4% в питомій вазі), нематеріальні активи – 4659 грн. (або 0,2% в питомій вазі) та запаси – 93859 грн. (або 3,4% в питомій вазі). Фінансові активи підприємства сформувалися виключно за рахунок іншої поточної заборгованості в сумі 11630 грн.

Таблиця 3.2

Склад та структура пасивів ХОЦГЗ за період з 01.01.2020 по 31.12.2020

Актив	Абсолютні величини, грн.	Питома вага, %
I. Власний капітал та фінансові результати	2726962	99,6
Внесений капітал	3509227	128,7

Фінансовий результат	-782265	-28,7
П. Зобов'язання	11630	0,4
Поточні зобов'язання, в т.ч.:	-	-
- за розрахунками зі страхування	11630	100,0
Баланс	2738592	100,0

Джерело [Дані підприємства]

Найбільшу питому вагу в структурі пасиву балансу (таблиця 3.2) займає внесений капітал. В 2020 році внесений капітал складав 2726962 грн, що у відсотковому відношенні складає 128,7%, а збиток підприємства становив (-782265) грн. Поточні зобов'язання, які займали в структурі балансу лише 0,4%, сформувалися в результаті виникнення поточної заборгованості по розрахунках зі страхування.

Проаналізувати доходи ХОЦГЗ за період з 01.01.2020 по 31.12.2020 допоможе звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації (додаток В) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Склад та структура доходів (прибутків) ХОЦГЗ
за період з 01.01.2020 по 31.12.2020

Показник	Абсолютні величини, грн.	Питома вага, %
Доходи неприбуткової організації	3854504	100,0
фактично одержане фінансування бюджетної установи (організації) за загальним фондом	3854504	100,0
Видатки (витрати) неприбуткової організації	3854504	100,0
сума видатків (витрат) бюджетної установи (організації) за загальним фондом відповідно до затверджених в установленому порядку кошторисів	3854504	100,0

Джерело [Дані підприємства]

Дані таблиці 3.3 стверджують те, що єдиним джерелом доходів в ХОЦГЗ було одержане фінансування бюджетної установи (організації) за загальним фондом в сумі 3854504 грн., яке повністю комунальним некомерційним підприємством освоєно для забезпечення власної господарської діяльності.

Якщо розглядати фінансовий результат діяльності за період з 01.01.2020 по 31.12.2020 (додаток В), то видно, що комунальне некомерційне підприємство спрацювало з дефіцитом в сумі (-272265 грн), (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняльний аналітичний звіт про фінансовий результат ХОЦГЗ
за період з 01.01.2020 по 31.12.2020

Фінансові результати	Абсолютні величини, грн.	Питома вага, %
Бюджетні асигнування	3854504	100,0
Усього доходів від необмінних операцій	3854504	100,0
Усього доходів	3854504	100,0
Витрати на виконання бюджетних програм	4636769	100,0
Усього витрат за обмінними операціями	4636769	100,0
Усього витрат	4636769	100,0
Профіцит/дефіцит за звітний період	-782265	x

Джерело [Дані підприємства]

Протягом 2020 рік спостерігається перевищення витрат діяльності ХОЦГЗ над доходами підприємства.

До параметрів якості управлінського рішення відносять [32]:

- показник ентропії, тобто кількісної невизначеності проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, то показник ентропії майже рівний нулю. Якщо всі показники проблеми виражені кількісно, показник ентропії стаєближчим до одиниці;

- імовірність реалізації рішення по показниках якості, витрат і термінів;
- ступінь адекватності (чи ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на основі яких вона була розроблена.

Після попередньої регламентації параметрів якості управлінського рішення і його ефективності варто змодельовати технологію ухвалення рішення, проаналізувати параметри процесу, ужити заходів по їхньому поліпшенню і приступити безпосередньо до розробки рішення. Проблема прийняття рішень, пов'язаних з ефективним функціонуванням ХОЦГЗ є однією із складних, бо налічує багато варіантів прийняття цих рішень, пов'язана з швидкістю змін обставин діяльності установи і необхідністю прийняття при цьому кількісного рішення. Отже, для ситуації в яких відбувається вибір управлінського рішення, щодо ефективного функціонування ХОЦГЗ, характерні:

1. Наявність мети управління: необхідність ухвалення рішення диктується тільки наявністю деякої мети, яку варто досягти. Якщо ціль відсутня, то не виникає й необхідності приймати рішення.

2. Наявність альтернативних ліній досягнення встановленої мети: рішення приймаються в умовах, коли існує більше одного способу її досягнення. Кожний зі способів може характеризуватися різними рівнем і різними ймовірностями досягнення мети, вимагати різних витрат.

3. Необхідність вибору кращого варіанту з існуючих альтернатив, у відповідності до обраної мети, причому кількісно обґрунтованого.

Так як на початку ухвалення рішення виробляється процес визначення підцілей з досягнення основної мети, то тут мають місце не тільки кількісна або формальна теорія вибору рішень, але й елементи творчості. Процес вибору управлінських рішень щодо ефективного функціонування ХОЦГЗ є складною ітераційною процедурою і визначається значною мірою правильністю структури алгоритму її виконання. Хід рішення можна розглядати як виконання взаємозалежного набору етапів і підетапів процесу рішення. У кожному конкретному випадку цей процес буде природно уточнений та індивідуалізований. Під час ідентифікації якості управлінських рішень враховують направленість рішення на виконання його місії, погодженість рішення з іншими рішеннями, виконання вимог ретельності рішення, направленість рішення на вибір найоптимальнішого з точки зору потенційної ефективності варіанта рішення тощо.

У **Додатку Д** представлено показники оцінювання ефективності управлінських рішень за різними напрямками методів оцінювання управлінських рішень. Зміст особливостей функціонування ХОЦГЗ є надзвичайно важливим менеджеру для розробки стратегії розвитку установи і щомісячних планів його діяльності, а також для ухвалення відповідних управлінських рішень. При цьому підходи до визначення ефективності управлінського рішення представлено в **Додатку 3**. На наш погляд, заслуговує уваги підхід до оцінки ефективності, яка може лежати в діапазоні

від постановки формального і структурованого діагнозу до швидкого і неформального перегляду результатів. При оцінюванні необхідно враховувати основні потреби організації та її політики. Формування системи оцінки ефективності управлінських рішень нам представляється доцільним здійснювати в рамках заходів щодо підвищення ефективності управління і бізнес-процесів, виходячи з представлених нижче міркувань.

По-перше, сучасний підхід, що лежить в основі управління установою, вимагає як перший крок з його постановки побудови організаційно-функціональної моделі організації в цілому. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень – це кінцевий результат комплексу взаємопов'язаних робіт зі збору і аналізу даних. Це дозволяє визначити наскільки склад, праця та кваліфікація управлінського персоналу за допомогою виконання вище перелічених умов сприяє досягненню цілей діяльності організації і отримати достатню інформацію для прийняття подальших рішень.

Важливим аспектом теорії прийняття управлінського рішення є наявність у ній методів, які дозволяють обробляти як якісну, так і кількісну інформацію, вибирати з її множини найнеобхідніші дані [27].

Розглянемо детальніше елементи процесу розробки та прийняття управлінського рішення в організації. Проблемна ситуація в організації – це результат протиріч, конфліктів, загроз, які формуються в результаті впливу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Проблеми бувають різноманітними і за складністю, і за методами їх вирішення. Також важливе питання полягає у тому, що підрозділи постійно шукають нереалізований, на їх думку, внутрішній потенціал для збільшення клієнтоорієнтованості на пересічного мешканця міста. Крім того управління змінами здійснюється на основі компромісних, але погано аргументованих рішень. Вони приймаються з рахуванням або без рекомендацій керівництва щодо коректування системи виробничих стосунків і бюджетів підрозділів або проектів. Організація пережила вже декілька трансформацій, кожна з яких приводила до змін

неформальних стосунків персоналу. Втрати, що важко враховуються, викликані руйнуванням і відновленням неформальних зв'язків.

На підставі дослідження підходів до процесу прийняття управлінських рішень авторами пропонується наступна послідовність прийняття таких рішень [36]: 1. Визначення необхідності управління в організації. 2. Визначення цілей управління. 3. Визначення набору показників для оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень. 4. Проведення аналізу прийняття управлінських рішень на підприємстві. 5. Економічна оцінка результатів аналізу. 6. Прийняття управлінських рішень та шляхи підвищення їх ефективності і якості. 7. Реалізація управлінського рішення. 8. Контроль за реалізацією управлінського рішення.

Отже, при підготовці управлінського рішення використовуються такі показники: виникнення проблеми (ситуація, яка вимагає змін); потреба в інформації (яка необхідна інформація, в якому об'ємі); дані про постачальників інформації (хто буде постачати інформацію, в які строки, в якому об'ємі, за якою ціною); запланована вартість інформації; на виході: фактична оцінка якості інформації (оцінка якості в залежності від фактичного задоволення всіх потреб в очікуваній інформації); фактична вартість інформації; множина альтернатив для вирішення проблеми, розроблена на основі отриманої інформації [18].

3.2. Удосконалення механізму прийняття управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» із застосуванням критерію якості

Нами запропоновано наступний ланцюжок процесу прийняття рішення: умовне уявлення процесів технології та організації формування вимог до якості рішення визначення кількості та структури етапів та операцій процесу розробки рішення розробка алгоритму прийняття рішення аналіз та прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища та об'єкту

управлінського рішення та його економічне обґрунтування організація виконання рішення.

Першим етапом в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві є визначення мети, що вважається початком всього управлінського процесу [18]. Другий етап являє собою постановку завдань. Керівництво, зважаючи на поставлену мету, визначається з виконавцями завдання та терміном його виконання. На третьому етапі відбувається збір необхідної інформації від керівників підрозділів організації. Четвертий етап включає в себе кілька підетапів, які в сукупності являють собою процес розробки управлінського рішення в організації. На цьому етапі розробки управлінського рішення розглядаються всі можливі альтернативні варіанти управлінського рішення, адже тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Розробивши можливі варіанти вирішення проблеми в організації, проводиться оцінка, тобто визначаються переваги й недоліки кожної альтернативи та об'єктивно аналізуються ймовірні результати реалізації. На останньому, п'ятому, етапі відбувається безпосередньо реалізація розробленого управлінського рішення.

Успішна реалізація управлінського рішення ґрунтується на чіткому плані дій, в якому зазначається зміст робіт, послідовність їх виконання, визначені час і ресурси, вимоги до якості, виконавці, сукупні та проміжні результати рішення тощо [61]. Як свідчить практика, стадія реалізації управлінського рішення в ХОЦГЗ є надзвичайно слабкою ланкою процесу прийняття управлінських рішень, що пов'язано із існуванням низки факторів, зокрема:

- незначне місце організаційного забезпечення процесу здійснення рішення;

- відсутність у певних керівників структурних підрозділів, що приймають рішення, досвіду і бази знань впровадження певних специфічних рішень;

– недостатній рівень розуміння і невміння апробувати у своїй діяльності методів і певних способів роботи з рішенням;

– недостатньо високий рівень відповідальності фахівців за якість власних рішень, обумовлений відсутністю зворотних зв'язків.

Впровадження рішення полягає у здійсненні організаційної роботи щодо виконання рішення, аналізу та контролю процесу виконання, забезпечення зворотного зв'язку.

На стадії реалізації використовуються заходи щодо конкретизації рішення і інформування про їх наявність до виконавців. Таким чином, цінність рішення полягає його реалізації. Механізм реалізації рішень дозволяє: здійснити оформлення організаційної документації, пов'язаної із реалізацією рішення і інформування про її до виконавців; роз'яснення виконавцям актуальності та необхідності рішення; деталізація завдань за кожним виконавцем (управлінський персонал, фінансовий сектор і т.п.); внесенням уточнень, коригувань у їхню реалізацію; призначення відповідальних виконавців або формування системи відповідальності за реалізацію рішення; формування постійного моніторингу за ходом його виконання. Тобто, на нашу думку, слід сформулювати план його реалізації, яким регламентується система заходів, що сприяють досягнення цілей рішення з мінімальними витратами.

На стадії реалізації впроваджуються заходи для уточнення рішення і доведенню його до виконавців, тобто перевага рішення полягає в тому, що воно здійснено (реалізовано). Успішна імплементація управлінських рішень пов'язана із дотриманням таких вимог [15]:

1. Пріоритетність вказує на послідовність реалізації завдань, яка найбільш повно відповідає їх значущості, першонеобхідності, підсиленням ресурсами тощо;

2. Ефективність організації виконання рішень пов'язана із раціональним освоєнням ресурсів для досягнення результатів;

3. Економічність трактується як реалізація рішення з найменшими витратами;

4. Ініціативність фахівця, який займається оперативним виконанням рішення, виходячи із найменших витрат часу;

5. Зацікавленість посадових осіб та виконавців у реалізації поставлених завдань завдяки використанню системи мотивації та стимулювання працівників;

6. Ієрархія у виконанні рішень розмежовується на основі делегуванні повноважень щодо впровадження управлінського рішення саме на тому управлінському рівні, який безпосередньо володіє необхідними повноваженнями та ресурсами;

7. Конкретність визначається чітким та однозначним окресленням завдань та шляхів і термінів реалізації рішення;

8. Командна робота сприяє оперативному виконанні тих рішень, імплементація яких пов'язана з діяльністю декількох працівників;

9. Науковий підхід до реалізації поставлених завдань.

Грунтуючись на вищезазначені вимоги, на нашу думку, необхідно відмітити, що форми імплементації управлінських рішень в ХОЦГЗ є надзвичайно різноманітними та розмежовуються насамперед за змістом прийнятого рішення. До таких форм, на нашу думку, належить: проведення нарад, інструктажів, розпорядження, накази, плани, квартальні плани тощо.

Процес організації виконання прийнятого рішення в ХОЦГЗ містить в собі процеси координації зусиль багатьох людей і полягає в активному застосуванні механізму стимулювання і мотивації, використовуючи різні шляхами, зокрема: переконання, спонукання і примушування виконавців. Конкретні форми провадження рішень формуються під впливом вибору виконавців, закріплення їх за конкретними частинами робіт, забезпечення ресурсами та виокремлення послідовності та моніторингу робіт.

Мотивація під час прийняття управлінських рішень – це складнокомплексний підхід до управління персоналом, орієнтований на створення спонукальних мотивів, основою цілю яких є ефективне виконання співробітниками управлінських рішень. Процес мотивації є важливою

складовою ефективності управління, що створює важелі спонукання співробітників на досягнення мети та дотримання поставлених завдань щодо впровадження управлінських рішень.

Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які мотивують співробітника до діяльності, характеризують поведінку, форми останньої, визначають їй спрямованість, орієнтовану на певні цілі. Мотивація в організації може відображатися в окремих формах: матеріальне та моральне стимулювання, непряме економічне стимулювання, стимулювання за допомогою організаційних способів мотивації тощо [1, с. 174].

Мотивація персоналу до реалізації поставлених цілей сприяє належній мобілізації всіх резервів виконавців. Вплив на мотиви, які впливають на прояв активності персоналу – основний зміст мобілізації співробітників до реалізації рішень, прийнятих посадовими особами.

Однією з найважливіших форм мотивації в бюджетних установах, зокрема і в ХОЦГЗ, є матеріальне стимулювання праці, тобто процес розробки та використання сукупності матеріальних стимулів праці та розділення заробітної плати, виходячи від кількості та якості праці.

Система матеріальних стимулів праці формується із різних спонукальних мотивів, самодоповнюючи себе, пов'язана спільним процесом формування матеріального інтересу працівників у виконанні трудової діяльності.

Непряма економічна мотивація – мотивація, пов'язана із виділенням співробітнику вільного часу, який може бути представлений окремими формами: скорочення робочого дня чи збільшення відпустки. Такі заходи мають на меті компенсувати підвищення витрат праці; змінний або гнучкий графік роботи, який сприяє запровадженню для співробітника більш зручного режиму для людини з метою виконання співробітником інших справ.

До організаційних способів стимулювання співробітників ХОЦГЗ можна назвати мотивацію: цілями, професійний розвитком на робочому місці, участі у справах установи. Варто відмітити, що нестандартні цілі захоплюють

співробітників, розвивають у них дух боротьби, змагання, викликають бажання у досягненні високих результатів.

Мотивація участі у справах ХОЦГЗ передбачає надання співробітникам права голосу у розв'язанні низки проблем; залучення їх до колективної творчості; консультування органу влади із залученням співробітників щодо спеціальних питань; реальне делегування співробітникам прав і відповідальності.

Таким чином, мотивація збагаченням праці передбачає надання виконавцям процесу впровадження управлінських рішень більш змістовної, важливої ділянки роботи, різновекторної, соціально значущої, із можливостями професійного й посадового зростання, що формує відповідний психологічний мікроклімат, сприяє підвищенню самореалізації та самоприйняття [43, с. 242-243].

Варто відмітити, що саме нематеріальне стимулювання, хоча й не пов'язане із виплатою працівникам матеріальних заробітків, потребує інвестування з боку організації.

Основний ефект, який виявляється при нематеріальному стимулюванні – підвищення рівня лояльності персоналу. Як вважають певні дослідники, лояльність співробітників, яка присутня на всіх сферах діяльності організації, є основою формування у них високої професійної мотивації та базою безпеки організації, що однозначно впливає на благонадійність працівників [24, с. 69-71].

Важливими ознаками, за яких розрізняють лояльних працівників серед решти співробітників, спеціалісти вважають [45, с. 102-103]:

- підвищений рівень самоповаги та поваги серед інших співробітників, почуття гордості за успіхи організації;
- готовність адаптації до інноваційних змін без паніки та спротиву;
- здатність інтегрувати інтереси інших співробітників, не самообмежуючись в рамках завдання, що вирішується;

- бажання щодо досягнення найліпшого результату та застосування для вирішення проблем різних засобів, готовність до певних труднощів заради успіху організації;

- схильність базуватися на власну думку та все менше потрапляти під вплив умовностей і маніпулювання;

- прагнення до кар'єрного росту, подолання перешкод;

- бажання залишатися співробітником даної організації, нехтуючи проблемами та труднощами, що виникають;

- прагнення бути чесним і відвертим з організацією, постійне вболівання за її успіхи;

- ентузіазм та ініціативність у розв'язанні проблем організації.

Таким чином, поняття «лояльність працівників» і формування ХОЦГЗ такої прихильності персоналу є стратегічним завданням, що дозволить підвищити шанси в частині ефективного використання потенціалу співробітників з метою ефективного впровадження управлінських рішень.

На наш погляд, формування лояльності співробітників – це важливе завдання у царині мотивації, що сприяє створенню умов для зростання конкурентоспроможності як окремих співробітників, так і організації в цілому. Отже, даний фактор безапелювано необхідно враховувати у мотиваційній політиці організації.

Керівник ХОЦГЗ, враховуючи стиль управління та існуючий кадровий потенціал, має можливість щодо вибору форми мотивації співробітників управлінських рішень, та таким чином визначити систему оплати праці. На нашу думку, посадова особа може або обрати одну форму мотивації, або їх комбінувати. Однак, в будь-якому випадку величина винагороди повинна відштовуватися від кількості та якості витраченої праці, стану досягнення окремих цілей та вчасності впровадження прийнятих управлінських рішень.

Необхідно відмітити, що кожна з форм мотивації, здійснюючи вагомий вплив на результативність праці, повинна враховувати специфіку формування системи стимулювання. Так, для формування певної системи мотивації в

організації слід спрямовувати зусилля співробітників на формування належного клімату.

Як відомо, наразі існують два типи мотиваційного клімату: заряджувальний і розряджувальний [64, с. 268-270].

Заряджувальний мотиваційний клімат отожднюється з такими особливостями: своєчасне обґрунтування і погодження високих результатів роботи; використання різноматніних видів робіт, які сприяють в повному обсязі застосовувати потенціал співробітника; високий рівень автономності та відповідальності за роботу; постійна участь при запровадженні та впровадженні управлінських рішень щодо предмета роботи; системне навчання і професійне зростання; стабільність у формуванні гарних професійних та особистих стосунків зі співпрацівниками; довіра до співробітників; наочність трудових досягнень; шанобливе ставлення до статусу посади; постійна проінформованість співробітників та високий рівень заробітної плати.

В той же час, розряджувальний мотиваційний клімат в організації характеризується наступними ситуаціями: постійне непорозуміння в середині колективу; низький рівень довіри до співпрацівників; погані побутові умови роботи; морально та фізично застаріле виробниче обладнання; відсутня підтримка у навчанні та професійному зростанні; ненадежна увага до співробітників з боку посадовців організації; відсутність своєчасної оцінки праці кожним співробітником; низький рівень співпраці між колективом та адміністративним апаратом; монотонна і нудна робота; неадекватний рівень заробітної плати.

Основними причинами появи мотиваційних проблем з співробітниками щодо імплементації прийнятих управлінських рішень є наступні [24, с. 80]: співробітники не ознайомлені із своїми обов'язками; системний адміністративний тиск на співробітників; відсутність професійного зростання і набуття нових навичок; нерегламентований час роботи спеціалістів; невідповідність заробітної плати професійному рівню працівника; небезпечні

умови праці і високий рівень зносу обладнання; недостатнє визначення керівництвом організації результатів праці співробітників; погані ділові стосунки з окремими керівниками організації; порушення роботодавцем своїх обіцянок.

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати магістерської роботи дозволили розв'язати наукову проблему діагностування ефективності управлінських рішень та критеріїв оцінки в діяльності організації. Узагальнення результатів дослідження дало можливість дійти таких висновків:

1. Розглядаючи основні функції менеджменту, виділено основні ознаки управлінського рішення (можливість вибору з множини альтернативних варіантів; наявність мети; необхідність підготовки та прийняття рішення уповноваженою особою) та визначено п'ять складових процесу прийняття рішення (від визначення та постановки управлінського завдання на поточний момент чи момент у майбутньому до контролю та оцінки результатів впровадження вибраного управлінського рішення). Також виділено 10 вимог, яких необхідно дотримуватися під час їх підготовки та ухвалення

управлінського рішення, а також 6 етапів вирішення проблемної ситуації в управлінні організацією.

2. Встановлено, що процес системи управління обліково-аналітичною інформацією, включає в себе п'ять етапів, а дотримання якісних характеристик аналітичної інформації підвищує рівень якості аналітичних показників. Розглядаючи систему прийняття управлінських рішень, визначено: основні вимоги до управлінських рішень; наявність таких чинників як: суб'єкт прийняття управлінського рішення; керовані змінні; некеровані змінні; обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних; вирішальне правило (або система вирішальних правил); альтернативи (можливі результати); можливості реалізації прийнятого рішення. Виділено 13 класифікаційних ознак управлінських рішень.

3. Проаналізовано сфери застосування та основні характеристики моделей прийняття управлінських рішень (класична, поведінкова, ірраціональна), охарактеризовано базові типи моделей, які використовуються сучасними організаціями (фізична, аналогічна, математична). Охарактеризовано процес побудови моделі, серед основних етапів якого є: постановка задачі, побудова, перевірка на достовірність, застосування та поновлення моделі. З'ясовано вплив потенційних похибок, що впливає на зниження ефективності моделі. Проаналізовано групи методів діагностики проблем, методи генерації альтернатив, методи оцінки і вибору альтернатив, методи реалізації рішень, аналітичні методи. Встановлено, що серед найбільш відомих та широко вживаних методів підготовки та прийняття управлінського рішення в умовах рефлексивного управління, можна виокремити: булеву модель, рекурсивну модель, безперервну модель, нелінійну модель, довільну модель, ймовірнісну модель.

4. Розглянуто фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень: ступінь ризику, інформація, час, особисті якості керівника, а також етапи раціональної технології прийняття і реалізації

управлінського рішення (підготовка рішення, прийняття рішення, реалізація рішення).

5. Здійснено аналіз мети створення та предмету діяльності КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я», проаналізовано склад та структуру активів, пасивів, доходів (прибутків) та фінансового результату підприємства. З'ясовано, що оцінка ефективності прийняття управлінських рішень в КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я» – є кінцевим результатом комплексу взаємопов'язаних робіт зі збору і аналізу даних, який можливо здійснити в такій послідовності: 1. визначення необхідності управління в організації; 2. визначення цілей управління; 3. визначення набору показників для оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень; 4. проведення аналізу прийняття управлінських рішень на підприємстві; 5. економічна оцінка результатів аналізу; 6. прийняття управлінських рішень та шляхи підвищення їх ефективності і якості; 7. реалізація управлінського рішення; 8. контроль за реалізацією управлінського рішення.

6. Встановлено, що організація виконання прийнятого рішення в КНП «Хмельницький обласний центр громадського здоров'я», координуючи зусилля багатьох людей, полягає в активному використанні механізму стимулювання і мотивації різноманітними шляхами. Конкретні форми реалізації рішень обумовлюють вибір виконавців, закріплення їх за конкретними ділянками робіт, забезпечення ресурсами та визначення послідовності та моніторингу робіт. На нашу думку, в даній установі формування прихильності персоналу є важливим завданням, що дасть можливість підвищити шанси, щоб якомога краще використати потенціал працівників з метою ефективної реалізації управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Н. Ф., Приходько І. С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Вип. 3. С. 174-178.
2. Амоша А. И., Иванов Н.И., Алымов В.А., Балтина В.А Развитие промышленного производства: проблемы и решения : учебное пособие. Киев : Наукова думка. 2013. 340 с.
3. Барановська С. П. Обліково-аналітичне забезпечення як невід’ємна складова управління підприємством. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 8–11.

4. Бессонова М. А. Диагностика управленческих решений в системе управления URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/1163> (дата звернення: 19.11.2021)
5. Берсуцкий Я. Г., Лепа Н. Н., Берсуцкий А. Я. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели : монография. Донецк : ООО «Юго–Восток, Лтд», 2012. 276 с.
6. Білінська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційнопсихологічний аспект: навчальний посібник. Київ.: НАДУ. 2011. 232 с.
7. Бланк И. А. Принятие решений в условиях неопределенности. URL: http://www.elitarium.ru/2010/06/29/prinjatie_reshenijj_neopredelennost.html. (дата звернення: 22.09.2021)
8. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие. Киев : Эльга ; Ника-центр. 2007. 521 с.
9. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика : научное пособие. Санкт-Петербург : «Питер», 2012. 416 с.
10. Болюх М.А. Економічний аналіз : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2013. 556 с.
11. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.
12. Воронкова А. Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків : ВД ІНЖЕК. 2018. 512 с.
13. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. Київ: КОНДОР. 2019. 187 с.
14. Дарманська Г.О. Проблеми економічного механізму підготовки управлінських рішень : наук.-практ. вид. Хмельницький : «Поділля», 2007. 68 с.

15. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень; пер. з англ. К.: Наук. думка, 2011. 242 с.
16. Евдокименко В. К. Бизнеспроцессы, процессное управление и эффективность URL: <http://www.altrc.ru> (дата звернення: 18.09.2021)
17. Егорычев Д. Н., Лукичева Л. И. Управлеческие решения : научное пособие. Москва : ОмегаЛ, 2018. 383 с.
18. Еддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений : научное пособие. Москва : ИНФРА-М. 2014.
19. Эскиндарова М. А. Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации: история и современность: научное пособие. Москва : Финансы и статистика. 2019. 448 с.
20. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие. Москва: ТОО «Остожье». 2019. 336 с.
21. Карнадская Н. Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ. 2014. 256 с.
22. Классики менеджмента. The IEVM Handbook of Management Thinking; под ред. М. Уорнер. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 1168 с.
23. Клименко С. М., Дуброва О.С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2015. 252 с.
24. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2017. №1. С. 69-74.
25. Коласс Бернар. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учебное пособие. Москва: Финансы ЮНТИ. 2017. 576 с.
26. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я. 2007. 259 с.

27. Кузьмін О. Є., Вербицька Г.Л., Мельник О. Г. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник. Львів: Вид-во «Львівська політехніка». 2018. 212 с.
28. Куцик В. І., Горбатюк І. В. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. № 21.5. С. 248–253.
29. Лебединский Н. П. Автоматизированная система плановых расчетов : научное пособие. Москва : Экономика, 2010. 320 с.
30. Левитт Т. Маркетинговая миопия. Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2012. С. 11-34.
31. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы : монография. Донецк : ООО «Юго–Восток, Лтд», 2016. 308 с.
32. Макаренко М. В. Процесс створення моделі ефективного функціонування промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 141-148.
33. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 605. С. 20–24.
34. Мальковская А. О., Соловьева Ю. В. Эффективность принятия управленческих решений и оценка деятельности работников государственной гражданской службы. URL: <http://thsp.ru/issues/issue0108/010812.htm> (дата звернення: 19.09.2021)
35. Медведко К. А. Система управленческого учета как стратегический ресурс в конкурентной борьбе. *Финансовый менеджмент*. 2015. № 4. С. 83–92.
36. Мескон М., Альберт М., Хедоури М. Основы менеджмента : научное пособие. Москва : Дело, 2014. 800 с.

37. Обиденнова Т. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 147–153.
38. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2017. № 21. С. 79–83.
39. Орлів М. С. Бондаренко Г.І. Підготовка і прийняття управлінських рішень: навчально-методичні матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
40. Осовська Г. В. Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». Житомир : ЖІТІ, 2018. 556 с.
41. Пашков А.И. Большая советская энциклопедия: в 30 т.; гл. ред. А.М. Прохоров; 3-е изд. Москва : Советская энциклопедия, 2009. 1978
42. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений менеджмента : научное пособие. Москва : «ПРИОР». 2018, 124 с.
43. Плужніков В. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіка АПК*. №4. 2018. С. 110-118.
44. Пономаренко В. С., Ястремкая Е. Н., Луцковский В. М., Кушнар С.Л. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения : научное пособие. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2016. 232 с.
45. Потеряхин А. Лояльность персонала и долголетие предприятия. *Справочник кадровика*. 2017. № 8. С. 101-103.
46. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: Атіка. 2018. 240 с.
47. Пуцентейло П. Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1(56). С. 194–198.
48. Пушкар З. В., Пушкар Б. В. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/>

bitstream/316497/3274/1/%D0%9F%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%97..pdf. (дата звернення: 25.10.2021)

49. Рапопорт Б. М., Скубченко А. И. Инжиниринг и моделирование бизнеса : научное пособие. Москва : ЭКМОС. 2011. 239 с.

50. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений : научное пособие. Москва : Финансы и статистика. 2011. 242 с.

51. Ромащенко В. Н. Принятие решений: ситуации и советы : научное пособие. Киев: Политиздат Украины, 2010. 142 с.

52. Рябенко Л. М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1400–1407.

53. Смирнов С. А. Основные идеи рефлексивного анализа. URL: <http://ipt.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/05/Smirnov.pdf>. (дата звернення: 17.10.2021).

54. Стадник В. В., Йохна. М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав. 2013. 464 с.

55. Таран Т. А., Шемаев В. Н. Математическое моделирование рефлексивного управления. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2015. № 3. С. 114–131.

56. Терехух А. А. До питання формування критеріїв оцінки фінансового стану підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2011. № 4. С.2-5.

57. Технічна енциклопедія TechTrend. URL: веб-сайт. URL: <http://techtrend.com.ua>. (дата звернення: 22.09.2021)

58. Уткин Э.А. Управление фирмой : научное пособие. Москва : Акалис. 2016. 516 с.

59. Уолш Каран. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства : научное пособие. Киев : Наукова думка. 2013. 367 с.

60. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник. Москва : ИНФРА-М. 2011. 126 с.

61. Фоломкіна І. С. Особливості формування механізму реалізації змін у підприємствах. URL:http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Economics/6_121044.doc.htm. (дата звернення: 22.09.2021)
62. Хачатуров Т.С. Большая советская энциклопедия: в 30 т.; под ред. А.М. Прохорова; 3-е изд. Москва : Советская энциклопедия. 2009.
63. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ.: Вища школа. 2015. 351 с.
64. Цимбалюк С. О. Управління мотиваційним потенціалом працівників. Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: ІВЦ «Політехніка». 2012. С. 268-269.
65. Цюцюра С. В., Криворучко О. В, Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50 – 58.
66. Чумаченко Н. Г., Червова Л. Г., Кузьменко Л. М., Биренберг Б. М., Баранов С. В. Государственное управление экономикой в Украине: опыт, проблемы, решения : монография. Донецьк : ІЕП НАН України. 2012. 484 с.
67. Шегда А. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Знання, 2016. 614 с.
68. Шимко І .А. Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику (невизначеності). *Управління розвитком*. 2014. № 20 (117). С. 149-151.
69. Юзва Р.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств спиртової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. 2011. 20 с.
70. Юкаева В. С. Принятие управленческих решений: учебник. Москва: Дашков и К, 2012. 324 с.
71. Wilcox J., Wilcox E., Cowan K. Communication Creatively in Conflict Situation. *Management Solution*. 2016. October. P. 18–24.

ДОДАТКИ

Виконав: студент
магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та
адміністрування заочної
форми навчання

_____ Петро ПРОСВІЛЮК

Науковий керівник:
доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування, д.н.д.у.,
доцент

_____ Микола МАЛАНЧІЙ

**Робота допущена до
захисту:**
завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ