

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: Аналіз економічної діяльності підприємства як база для прийняття
управлінських рішень

здобувач ІІ курсу **групи** УПЕП-24зм

спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Гордейко О.В.
(ПІБ здобувача)


(підпис)

Керівник роботи доц., к.е.н. Вахлакова В. В.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гордейку Олександр Вікторовичу
(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Аналіз економічної діяльності підприємства як база для прийняття управлінських рішень

керівник роботи Вахлакова Вікторія Володимирівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління підприємством. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та

методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Характеристика моделі прийняття управлінських рішень. 4.5. Аналіз обґрунтованості системи прийняття управлінських рішень. 4.6. Оцінка методів управлінських рішень. 4.7. Новітні технології та розширення можливостей інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні організацією.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

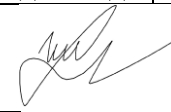
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач



Гордейко О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Вахлакова В.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ANNOTATION

Thesis: 89 pp., 28 tables, 21 figures, 30 pages.

"Analysis of the economic activity of an enterprise as a basis for making management decisions"

The object of the study is the process of making management decisions and their impact on the accounting activities of the enterprise "Zernovy produkty" LLC.

The purpose of the study is to evaluate and generalize the application of forecasting methods in the process of making managerial decisions, as well as to identify ways to improve their effectiveness.

Research methods: the method of logical construction of conclusions, comparison, dynamic analysis, financial analysis, elements of technical and economic analysis, statistical methods.

Economic analysis in management is a key tool for effective management of industrial and commercial enterprises. It serves to control the rational and economical use of resources in order to achieve commercial success and fulfill financial obligations to the state. Making effective decisions in the operational, innovation, investment, financial, marketing, personnel, information and telecommunications, and foreign economic spheres of a market economy contributes to creating conditions for the effective functioning and development of an enterprise.

The work is designed in accordance with methodical recommendations.

ANALYSIS, ACTIVITY, RESEARCH, EFFICIENCY, ASSESSMENT,
ENTERPRISE, RESOURCE, REFORM, SOLUTION, SYSTEM, STRUCTURE,
THEORY

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: 89 стор., 17 табл., 5 рис., 30 дж.

"Аналіз економічної діяльності підприємства як база для прийняття управлінських рішень»

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень та їх вплив на облікову діяльність підприємства ТОВ "Зернові продукти».

Метою дослідження є оцінка та узагальнення застосування методів прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень, а також визначення шляхів підвищення їх ефективності.

Методи дослідження: метод логічної побудови висновків, співставлення, динамічного аналізу, фінансового аналізу, елементів техніко-економічного аналізу, статистичних методів.

Економічний аналіз в управлінні є ключовим інструментом ефективного керівництва виробничими та комерційними підприємствами. Він слугує контролем за раціональним і економним використанням ресурсів з метою досягнення комерційного успіху та виконання фінансових зобов'язань перед державою. Прийняття ефективних рішень в операційній, інноваційній, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, кадровій, інформаційно-телекомунікаційній та зовнішньоекономічній сферах ринкової економіки сприяє створенню умов для ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

АНАЛІЗ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО, РЕСУРС, РЕФОРМУВАННЯ, РІШЕННЯ, СИСТЕМА, СТРУКТУРА, ТЕОРІЯ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	
1.1. Економічний аналіз як ключовий елемент управління діяльністю підприємства	10
1.2. Теоретичні основи аналізу, прийняття та реалізації управлінських рішень	23
1.3. Ефективність управлінського рішення як об'єкт теоретичного аналізу	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	36
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Аналіз масштабів діяльності та ключових економічних показників ТОВ «Зернові продукти»	38
2.2. Техніко-економічний і фінансовий аналіз результатів діяльності підприємства	41
2.3. Характеристика моделі прийняття управлінських рішень	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	51
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	53
3.1 Аналіз обґрунтованості системи прийняття управлінських рішень	53
3.2. Оцінка методів управлінських рішень	66
3.3. Новітні технології та розширення можливостей інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні організацією	76

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	81
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Існування людства неможливо уявити без процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Кожна людина щодня приймає десятки рішень, а протягом життя їх кількість обчислюється тисячами. Частина з них є простими, тоді як інші потребують ретельного обміркування та аналізу. Управлінські рішення стосуються як бізнесової та організаційної діяльності, так і особистих і суспільних потреб. У давнину люди покладалися на інтуїцію, передбачення астрологів або народний досвід. Оскільки люди самі творять історію, вони завжди прагнули оцінити наслідки власних дій та передбачити майбутнє. На різних рівнях управління керівники прагнуть визначити перспективи розвитку підприємств, якими вони керують.

Актуальність дослідження прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень зумовлена мінливістю світової економіки, що призводить до зниження соціально-економічного розвитку, скорочення обсягів виробництва та споживання, а також падіння ефективності роботи підприємств. Ринок регулює економічні процеси лише на короткі проміжки часу. Для здійснення ефективного управління необхідно мати уявлення про розвиток багатьох економічних явищ у майбутньому, щоб приймати правильні рішення сьогодні. Тому прогнозування стає незамінним на всіх рівнях управління, особливо при прийнятті управлінських рішень.

Особливу роль у сучасних умовах глобальної фінансово-економічної кризи відіграє управлінський фактор, зокрема підвищення обґрунтованості та ефективності рішень. Це підтверджує зростаючий попит на антикризових менеджерів, які володіють навичками ефективного управління обмеженими

ресурсами. Під час прийняття рішень завжди важливо враховувати рівень ризику, тобто ймовірність прогнозованого результату. Менеджер при оцінці альтернатив повинен передбачати можливі наслідки в умовах визначеності, ризику чи невизначеності. Майбутнє можна оцінювати лише через аналіз минулого та сучасного, оскільки воно формується на основі їх змін.

Управлінський аналіз є ключовим інструментом ефективного керівництва виробничими та комерційними підприємствами. Він слугує контролем за раціональним і економним використанням ресурсів з метою досягнення комерційного успіху та виконання фінансових зобов'язань перед державою. Управлінський аналіз повинен охоплювати та систематизувати всі аспекти діяльності підприємства, забезпечувати збір і обробку інформації, необхідної для оцінки господарської діяльності. Чітка структура аналізу підвищує його роль як основного інструменту контролю за ефективністю та економією у всіх сферах підприємства.

У даній дипломній роботі основні проблеми полягають у невідповідності між потребою суспільства у якісних управлінських рішеннях та складністю їх прийняття через вплив багатьох суперечливих факторів і необхідність обробки великих обсягів динамічної інформації. Низька якість управлінських рішень призводить до розриву між очікуваним та фактичним результатом. Прийняття ефективних рішень в операційній, інноваційній, інвестиційній, фінансовій, маркетинговій, кадровій, інформаційно-телекомунікаційній та зовнішньоекономічній сферах ринкової економіки сприяє створенню умов для ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Менеджерська діяльність базується на підготовці управлінських рішень, їх економічному обґрунтуванні та послідовному впровадженні заходів, спрямованих на отримання прибутку. Вона передбачає безперервне формування ідей, оцінку їх доцільності, врахування реальності їх впровадження та економічних ризиків підприємства.

Метою дослідження є оцінка та узагальнення застосування методів прогнозування у процесі прийняття управлінських рішень, а також визначення шляхів підвищення їх ефективності.

Завдання дослідження:

- визначити поняття «управлінське рішення» та «методи прогнозування»;
- дослідити прогнозування як предмет наукових досліджень у різних галузях;
- розглянути принципи та методи прогнозування у прийнятті управлінських рішень;
- визначити сутність, різновиди та функції прогнозування;
- оцінити методи прогнозування для управлінських рішень;
- встановити зміст, форми та алгоритм прийняття управлінських рішень;
- визначити роль та проблеми прогнозування у прийнятті рішень;
- розробити шляхи оптимізації використання прогнозування у управлінні.

Одним із шляхів удосконалення прогнозування є впровадження сучасних методів обліку та аналізу діяльності підприємства, що забезпечують надійний контроль та підвищують ефективність виробництва.

Предмет дослідження – вплив методів прогнозування на процес прийняття управлінських рішень.

Гіпотеза роботи полягає у тому, що застосування методів прогнозування дозволяє передбачати можливі наслідки реалізації рішень, оцінювати їх доцільність та підвищувати якість прийнятих управлінських рішень. Точність прогнозу прямо впливає на ефективність вибору альтернатив, дозволяючи визначити переваги та недоліки кожного варіанту і обрати оптимальний.

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень та їх вплив на облікову діяльність підприємства.

У роботі використовувались такі методи: системний аналіз для деталізації об'єкта дослідження; синтез для узагальнення розрізнених аспектів; аналогія для порівняння вітчизняної та зарубіжної практики; інформаційне моделювання для

опрацювання нормативних матеріалів; конкретизація для обґрунтування аналітичних форм; порівняння, групування та графічні методи для наочного відображення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ В ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Економічний аналіз як ключовий елемент управління діяльністю підприємства

Економічний аналіз не має державного регламентування; його організація та методичні підходи визначаються керівником підприємства. У цьому процесі особлива увага приділяється задачам, що потребують не лише знань традиційного бухгалтерського обліку, зокрема обліку витрат та калькулювання собівартості продукції й послуг, а й техніко-економічного планування, статистики, аналізу господарської діяльності, застосування сучасних математичних методів та комп'ютерних технологій. В такому розумінні бухгалтерський облік, планування, статистика й аналіз діяльності підприємства формують єдину систему.

Економічний аналіз забезпечує внутрішні господарські взаємозв'язки на підприємстві, тобто зв'язки між учасниками виробничого процесу, тому його ще називають внутрішнім аналізом на відміну від зовнішнього фінансового аналізу. Система економічного аналізу охоплює як виробничий, так і фінансовий аспекти, що дає керівництву змогу формувати власну фінансову стратегію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Методи економічного аналізу застосовуються і в маркетингових дослідженнях, де вони допомагають керувати виробництвом та реалізацією продукції відповідно до потреб ринку.

Термін «аналіз» (від грец. analysis) означає розчленування об'єкта на складові частини для більш детального вивчення. Він невід'ємно пов'язаний із поняттям «синтез» (від грец. synthesis), яке передбачає об'єднання окремих елементів у

цілісну систему. Сполучення аналізу та синтезу, або аналіз-синтез, є фундаментальною основою будь-якого наукового дослідження. У всіх сферах знань та діяльності людини (економічній, соціальній, політичній, культурній тощо) ефективний аналіз без синтезу неможливий.

Предметом економічного аналізу є сукупність об'єктів і явищ, що перебувають у взаємозв'язках, а також постійно змінюються та розвиваються. Крім того, до предмета економічного аналізу відносяться господарські процеси підприємств і організацій, оцінка їхньої ефективності та фінансових результатів, які формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників та відображаються в системі економічної інформації.

Завдання економічного аналізу визначаються його змістом і предметом та включають:

1. Підвищення науково-економічної обґрунтованості бізнес-планів і нормативів у процесі їх розробки.
2. Всебічне дослідження виконання бізнес-планів та дотримання нормативів на основі даних обліку та звітності.
3. Визначення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів як окремо, так і у комплексі.
4. Контроль виконання комерційних розрахунків у повній та незавершеній формах.
5. Виявлення внутрішніх резервів на всіх етапах виробничого процесу.
6. Оцінка оптимальності управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії.

Багато дослідників пов'язують виникнення аналізу зі становленням бухгалтерського обліку, адже він є основним джерелом економічної інформації про господарську діяльність підприємств. Частка даних управлінського обліку на підприємствах може перевищувати 70%. Бухгалтерський облік фіксує операції в первинних документах і регістрах обліку, а також формує звітність, що стає основою для аналізу фінансово-господарської діяльності.

Сучасний керівник без технічних засобів обробки інформації не здатний утримати в пам'яті всі ресурси, зв'язки та обмеження підприємства, а також обґрунтовано обрати критерії оптимізації. Тому потрібні науково обґрунтовані математичні методи управління.

З позиції теорії управління, керування підприємством — це цілеспрямований вплив керуючої системи на об'єкт управління з метою досягнення визначеної мети. При цьому закономірності керування мають статистичний характер: результати розрахунків можуть бути достовірними лише в середньому, при повторних дослідженнях за однакових умов. Використовувані математичні моделі відображають реальні процеси приблизно, і їх результати не завжди точні для всіх умов.

Спеціальні методи економічного аналізу ґрунтуються на класифікації його видів, обумовленій потребами управління. Класифікація видів аналізу пов'язана з функціями управління, оскільки аналіз є невід'ємним елементом виконання кожної функції керівництва економікою.

У ринковій економіці розрізняють внутрішній управлінський аналіз та зовнішній фінансовий аналіз. Внутрішній аналіз забезпечує інформаційно-аналітичне супроводження управління підприємством, тоді як зовнішній аналіз орієнтований на зовнішніх користувачів фінансової інформації.

Основні функції економічного керування включають:

1. Інформаційне забезпечення (збір, обробка та систематизація економічної інформації).
2. Аналіз результатів діяльності та оцінка її ефективності.
3. Планування (прогнозування та розробка перспективних і поточних планів).
4. Організацію управління для оптимального використання ресурсів.
5. Контроль виконання бізнес-планів та управлінських рішень.

Залежно від часу проведення, економічний аналіз поділяється на:

- перспективний (прогнозний) аналіз;

- оперативний аналіз;
- ретроспективний аналіз за підсумками діяльності.

Додатково економічний аналіз класифікують за:

- суб'єктами (керівництво, економічні служби, власники, аудитори, фінансові органи);
- періодичністю (щоденний, декадний, місячний, квартальний, річний, разовий);
- обсягом досліджуваних питань (повний, локальний, тематичний);
- методами (системний, комплексний, функціонально-вартісний, порівняльний, кореляційний, суцільний чи вибірковий);
- ступенем автоматизації обчислень (ручний чи електронний).

З позиції системного підходу, ключовими ознаками класифікації аналізу є цільова спрямованість, час проведення та методика виконання. За предметною спрямованістю розрізняють аналіз технологічного процесу, продукції та організації, який, залежно від рівня управління, може охоплювати робоче місце, ділянку, цех, службу або підприємство.

Методичні підходи дозволяють поділити аналіз на:

- системний (на основі цілеспрямованості);
- комплексний (охоплює всі аспекти діяльності);
- тематичний (вивчення окремого явища чи закономірності).

Важливе значення має також принцип класифікації за суб'єктами управління, тобто за рівнем керуючої системи.

У дослідженні І.С. Мацкевічюса та Г.Л. Кальчинської зазначається, що дані бухгалтерського обліку становлять приблизно 70% загального обсягу економічної інформації промислових підприємств. За деякими джерелами, у суміжних функціях управління підприємствами використовується лише 15–20% від цього обсягу. Водночас аналітична інформація промислових підприємств не завжди повністю

відповідає потребам управління, що обумовлено громіздкістю та низькою ефективністю системи обліку й аналізу.

У економічному аналізі показники діяльності підприємства часто порівнюють із середніми значеннями аналогічних структур, застосовуючи метод угруповань, який включає структурний та аналітичний підходи. Місце економічного аналізу в системі управління та чинна організація господарських процесів визначають його цільову спрямованість. Оскільки аналіз задіяний у всіх підсистемах управління, його мета змінюється залежно від конкретної сфери застосування.

Наприклад, у плануванні він допомагає виявити резерви підвищення планових показників та оцінити інтенсивність виконання планових завдань. Під час організації виробництва аналіз визначає пріоритетність проблем, оцінює ефективність управлінських впливів та господарської діяльності. В оперативному управлінні аналіз попереджує керівника про відхилення від планових показників, виявляє причини їх виникнення та визначає критично важливі проблеми для першочергового вирішення.

Складність і різноманіття методів аналізу визначаються рівнем управлінської ієрархії: на нижчих рівнях застосовують прості методи для локальних проблем із коротким часовим горизонтом, тоді як на рівні підприємства чи галузі аналіз ускладнюється і охоплює різні аспекти управлінської діяльності. Це особливо важливо при підготовці рішень щодо планових завдань та зміни структури системи, оскільки помилки на цьому рівні можуть призводити до значних довготривалих втрат.

Методи, що використовуються для дослідження управлінських рішень, включають теорію операцій, теорію прийняття рішень, теорію графів, теорію ігор, моделі масового обслуговування та методи глобального планування й управління. Методи економічного аналізу представлені на рисунку 1.1.

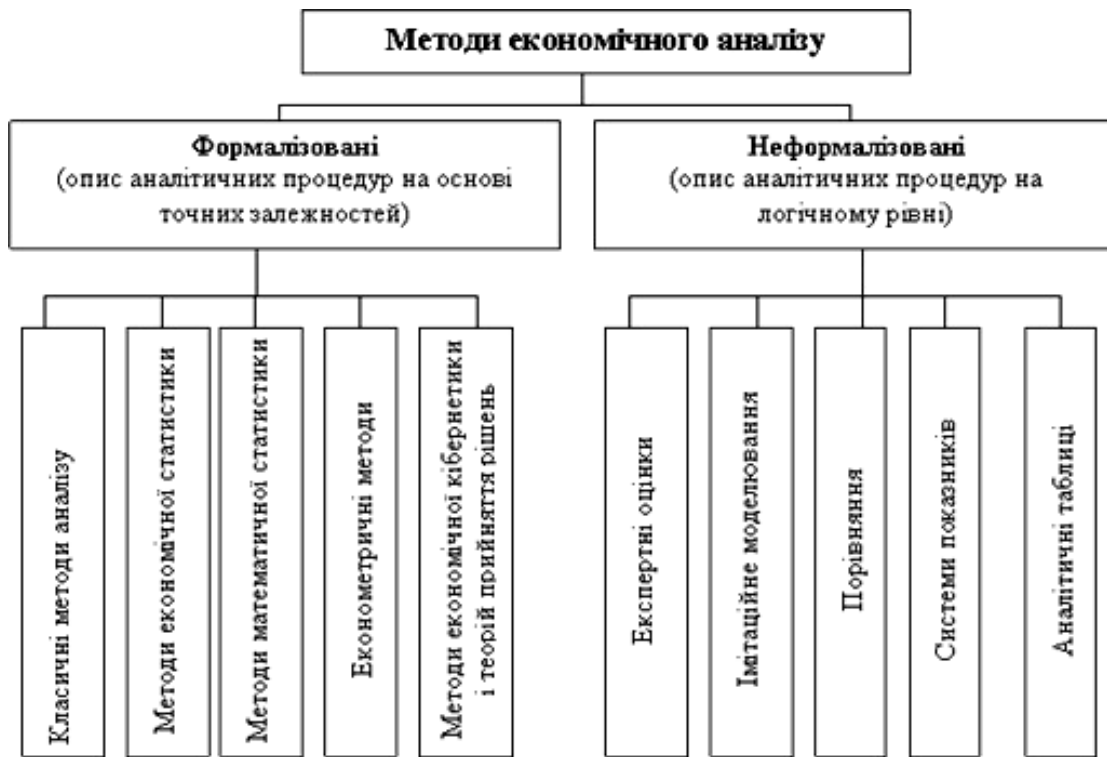


Рис 1.1. Методи економічного аналізу

Фінансова звітність складається з метою надання користувачам повної, достовірної та об'єктивної інформації про фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та рух коштів для обґрунтованого прийняття рішень. Вона задовольняє інформаційні потреби користувачів щодо:

- придбання та продажу цінних паперів, управління ними;
- участі у капіталі підприємства;
- оцінки якості управління;
- оцінки здатності підприємства виконувати свої зобов'язання;
- визначення забезпеченості зобов'язань;
- розрахунку дивідендів;
- регулювання діяльності підприємства;
- прийняття інших управлінських рішень.

Аналітична робота є безперервною, дослідницькою діяльністю, що охоплює комплекс організаційних заходів і методичних прийомів для вивчення стану виконання податкового законодавства, оцінки практичних результатів діяльності та умов, у яких вони виконуються.

До основних завдань аналітичної роботи належать:

- вивчення закономірностей процесів і явищ, що впливають на діяльність;
- застосування отриманих даних для підвищення ефективності діяльності.

Аналітична робота є ключовою складовою управлінської діяльності на всіх рівнях і здійснюється системно, а не епізодично. Її результатом має бути не лише виявлення проблем, а й розробка шляхів їх усунення з урахуванням наявних можливостей. Основні вимоги до аналітичної роботи включають достовірність, повноту, своєчасність, системність, нейтральність, зрозумілість, порівнянність результатів та комплексне застосування методів аналізу.

Головні цілі аналітичної роботи:

- безперервне спостереження за результатами діяльності;
- систематичне інформування керівництва про фактичний стан дотримання податкового законодавства;
- своєчасне реагування на порушення законодавства;
- підвищення якості боротьби з порушеннями шляхом цілеспрямованих управлінських рішень;
- підготовка матеріалів і пропозицій для ухвалення ефективних управлінських рішень і законодавчих актів.

Провідне місце в аналітичній роботі займає оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування підприємств. Аналітичний процес поділяють на комплексний (дослідження всіх чинників та умов) та вибіркового (аналіз окремих проблем контролю, наприклад, несплати певних податків). Вибірковий аналіз часто має комплексний характер, оскільки передбачає вивчення сукупності причин і умов проблеми.

Залежно від періоду дослідження виділяють:

- аналіз минулого періоду (понад рік) для вивчення тенденцій та прогнозування змін;
- аналіз звітного періоду (квартал, півріччя, рік) для оцінки повного обсягу інформації та планування роботи.

За періодичністю аналіз поділяють на:

- поточний (безперервний), що оцінює добову, декадну, тижневу або місячну інформацію для оперативного управління;
- періодичний, що проводиться після завершення певних етапів програми чи завдання;
- позачерговий, який здійснюється у випадку непередбачуваних обставин (економічні чи політичні зміни, стихійні лиха, значні порушення).

Ефективність аналізу залежить від здатності працювати з інформацією, використовувати всі доступні джерела та забезпечувати своєчасне і оптимальне їх застосування.

Етапи конкретного аналітичного дослідження включають:

1. Визначення мети роботи.
2. Вибір об'єктів і складання плану дослідження.
3. Розробка методики дослідження.
4. Планування організаційних питань.
5. Перевірка методики.
6. Збір даних.
7. Аналіз матеріалу, його узагальнення та формулювання висновків.
8. Перевірка висновків та їх практичний аналіз.
9. Підготовка пропозицій на основі отриманих результатів.

Збір інформації для проведення аналітичної роботи здійснюється за допомогою основних методів:

1. Вивчення документів – передбачає підбір і аналіз текстів, що стосуються тематики дослідження, ознайомлення з нормативними актами, звітною документацією, довідками, листуванням, матеріалами справ, заявами та пропозиціями громадян, а також публікаціями у ЗМІ.

2. Опитування – проводиться у формі анкетування або інтерв'ювання для отримання необхідної інформації від респондентів.

3. Спостереження та експеримент – застосовуються для виявлення закономірностей у процесах та явищах, що аналізуються.

Управлінське рішення – це дія керівника, що ґрунтується на законах, підзаконних актах та оцінці оперативної обстановки, містить постановку мети та обґрунтування засобів її досягнення і приймається відповідно до встановлених процедур. Такі рішення спрямовані на забезпечення організаційної стабільності та удосконалення діяльності органів ДПС України відповідно до чинного законодавства.

Управлінське рішення завжди пов'язане з визначенням мети, яка повинна узгоджуватися з цілями загальнодержавної політики у сфері дотримання податкового законодавства.

Вони виконують подвійну функцію:

- втілення директивних установок у сфері контролю за податками;
- організація діяльності органів і їх підрозділів для реалізації цих установок, забезпечуючи стабільність і розвиток системи.

Для ефективної розробки управлінських рішень важливим є системне бачення, що дозволяє оцінювати пріоритети вже на початкових етапах; виявляти проблеми та шукати шляхи їх вирішення; забезпечувати послідовність, ритмічність та плановірність процесу прийняття рішень; розглядати кожне рішення як ланку в загальному ланцюгу реалізації цілей.

Системний підхід передбачає:

- чітке визначення мети та зв'язок між проблемою, ситуацією та цілями управління;
- використання повної та достовірної інформації для прийняття рішень;
- комплексне розкриття якісних і кількісних аспектів рішення;
- оцінку результатів і ефективності здійснення;
- детальний аналіз проблемної ситуації, умов та наявних ресурсів;
- визначення порядку дій, виконавців, термінів та контролю за виконанням;
- оцінку можливих наслідків, включно з негативними ефектами у суміжних сферах.

Залежно від складності та різноманіття завдань формується система управлінських рішень, яка забезпечує взаємозв'язок між рішеннями; комплексність у досягненні головної мети (дотримання податкового законодавства, боротьба з ухиленням від сплати податків); поєднання організаційних, правових, тактичних, методичних та інших аспектів діяльності.

Класифікація управлінських рішень здійснюється за наступними ознаками, що наведено в таблиці 1.1.

Наведена класифікація управлінських рішень не є повною, оскільки на практиці не всі види рішень застосовуються однаково часто. Однак її важливість полягає у кращому розумінні природи управлінських рішень та принципів їхнього функціонування.

На результативність реалізації управлінських рішень впливають такі основні фактори.

1. Наукова обґрунтованість – рішення має базуватися на всебічному аналізі причинно-наслідкових зв'язків у соціально-правовій сфері та на даних ретельного вивчення оперативної обстановки, передбачати можливий розвиток подій і наслідки.

2. Інформаційне забезпечення – наявність повної, достовірної та актуальної інформації дозволяє обґрунтовано визначати мету, способи її досягнення та оперативно коригувати процес реалізації.

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень

Ознаки	Характеристика
За цільовим призначенням	- стратегічні (концептуальні) – плани, концепції розвитку, програми удосконалення діяльності; - тактичні (ситуаційні) – накази, вказівки, рішення колегій або оперативних нарад для стабілізації діяльності.
За масштабами впливу	- загальні (комплексні) – впливають на всю систему або значну її частину; - часткові (локальні) – стосуються окремих завдань чи підрозділів.
За глибиною впливу	- багаторівневі – охоплюють всі рівні системи; - однорівневі – обмежуються одним рівнем або окремими підрозділами.
За спрямованістю впливу	- зовнішні – координують взаємодію з іншими органами та підприємствами; - внутрішні – забезпечують організаційний порядок, планування, контроль та кадрове забезпечення.
За способом прийняття	- одноособові – керівником конкретного органу; - колективні – групою працівників; - колегіальні – уповноваженими органами чи колегами.
За юридичними властивостями	- нормативні – забезпечують сталість організації, багатократне використання; - індивідуальні – одноразового характеру (накази про призначення, звільнення).
За джерелами виникнення	- на виконання розпоряджень вищих органів; - ініціативні – за власною ініціативою або для оперативного реагування на непередбачувані обставини.
За способом фіксації	усні та письмові
За можливостями використання	- багаторазові (типові) – розраховані на тривалий термін або до їх скасування; - одноразові – призначені для конкретної ситуації та припиняють дію після реалізації.
За ознакою початку або завершення завдання	- вихідні (початкові) управлінські рішення – встановлюють необхідність початку процесу або виконання конкретних завдань, наприклад, проведення перевірок щодо дотримання податкового законодавства або доведення планових та спеціальних завдань до підпорядкованих органів. - підсумкові управлінські рішення – оцінюють результати виконання завдань, наприклад, накази про підсумки роботи податкового органу або його структурних підрозділів за квартал, півріччя чи рік, а також про виконання планів, програм та інших заходів.
За часом дії (тривалістю)	- короткострокові управлінські рішення – розраховані на виконання протягом одного місяця або менше. - довгострокові управлінські рішення – строк виконання яких перевищує один місяць.

3. Відповідність законодавству – рішення має узгоджуватися не лише з формальною буквою закону, а й із його духом, а також із державними та відомчими нормативними актами, інструкціями й наказами.

4. Повноважність суб'єкта управління – особа або орган, що приймає рішення, повинні мати відповідний обсяг владних повноважень для його реалізації та забезпечення дисциплінарних заходів у разі потреби.

5. Компетентність – рішення приймається органом, що має на це законне право; підміна функцій нижчих рівнів системи знижує ефективність.

6. Своєчасність та актуальність – рішення повинно бути прийняте в оптимальний термін для розв’язання конкретних завдань.

7. Гнучкість – управлінське рішення має враховувати індивідуальні особливості виконавців і специфіку умов його реалізації, залишаючи простір для прояву ініціативи.

8. Повнота розв’язання проблеми – повторне ухвалення рішень з одного питання вимагає значних ресурсів та знижує виконавчу дисципліну.

9. Адаптація до виконавського рівня – рішення має бути реалістичним і досяжним; завдання, що перевищують можливості виконавців, знижують ініціативу, тоді як надто спрощені завдання демотивують.

10. Наступність і логічність – рішення має узгоджуватися з раніше прийнятими стратегічними рішеннями.

11. Виконавська дисципліна – працівники несуть юридичну відповідальність за ретельне виконання своїх обов’язків та прийняття необхідних рішень у межах компетенції.

12. Мотивація та усвідомлення цілей – співробітники повинні розуміти мотиви керівника та цілі, які досягаються в результаті виконання рішення.

Система управлінських рішень формуються з планів та відомчих нормативних актів. Якщо питання планування розглядатиметься окремо, зосередимося на відомчих нормативних документах.

До них належать нормативні документи: накази, розпорядження, положення, інструкції, настанови, статuti, правила, директиви, інструктивні листи; ненормативні документи: вказівки, посадові інструкції, приписи, протоколи (рішення) оперативних нарад, резолюції.

Таке поділення дозволяє систематизувати документи, забезпечити швидкий доступ до інформації та уніфікувати процес прийняття і виконання управлінських рішень.

В умовах функціонування підприємств у ринковому середовищі одним із провідних завдань управлінського апарату стає формування комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності та виявлення внутрішніх резервів розвитку. Ефективність будь-яких управлінських дій залежить від обґрунтованості та логічності прийнятих рішень, а тому процес їх розроблення має спиратися на систему спеціальних знань, пов'язаних із вивченням економічних процесів, господарських операцій, а також із визначенням тенденцій і закономірностей розвитку економічних явищ.

Комплекс таких знань та наукових підходів забезпечує економічний аналіз, який формує теоретичну та методичну базу для дослідження економічних процесів підприємства. Застосування економічного аналізу дозволяє здійснювати системне вивчення й оцінювання відповідних явищ, а також вибудовувати послідовний і чіткий алгоритм підготовки та ухвалення раціональних управлінських рішень.

Економічний аналіз як система знань у сучасних умовах розвитку економіки здатний максимальною мірою забезпечити принципи системності та комплексності процесу управління сучасним підприємством.

1.2. Теоретичні основи аналізу, прийняття та реалізації управлінських рішень

Результативність та ефективність управлінських рішень досягаються лише за умови дотримання послідовності їх підготовки, ухвалення та реалізації. Для цього встановлюють порядок виконання окремих операцій, що пов'язані із збором, обробкою, рухом, зберіганням та аналізом інформації, забезпеченням структурних підрозділів і виконавців необхідними даними, а також визначають додаткові дії, необхідні для виконання конкретних завдань.

У державному управлінні підготовка та прийняття рішень, враховуючи складність завдань, вимагає використання системного підходу, який передбачає:

- розгляд об'єкта управління як єдиної системи;
- визначення проблеми в межах компетенції відповідного рівня управління;
- локалізацію ситуації у контексті системи;
- типізацію процесу прийняття рішень із виділенням загальних принципів для вирішення завдань у межах досліджуваної системи.

Загалом, процес підготовки, ухвалення та реалізації управлінського рішення включає кілька етапів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порядок прийняття управлінських рішень

Етап	Зміст
Етап підготовки управлінського рішення	1. Визначення цілі або сукупності цілей. 2. Збір та аналіз інформації щодо завдання, що підлягає вирішенню. 3. Прогнозування розвитку ситуації та формування проблем. 4. Розробку та генерацію можливих варіантів рішень. 5. Встановлення критеріїв та вибір найбільш ефективних варіантів.
Етап ухвалення та реалізації рішення	1. Вибір одного оптимального варіанту управлінського рішення. 2. Доведення рішення до виконавців. 3. Складання плану реалізації. 4. Організацію виконання рішення. 5. Контроль та оцінку результатів виконання.

Такий поділ є умовним: за характером проміжного результату процес можна звести до трьох стадій – визначення цілей, розробка і прийняття рішень, організація виконання та контроль.

Управлінські рішення мають певні спрямованість та класифікацію (рис. 1.2.).

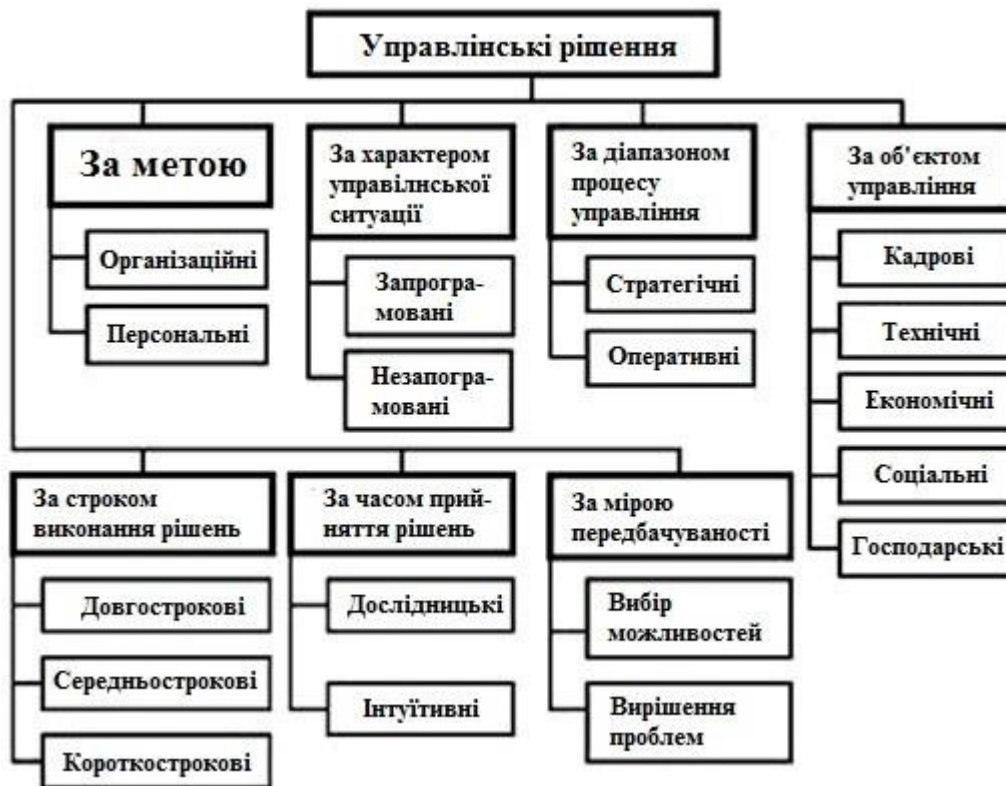


Рис. 1.2. Класифікація управлінських рішень

Визначення цілі – відповідальна стадія, що ґрунтується на аналізі стану керованої системи, тенденцій її розвитку та бажаного майбутнього стану. Ціль порівнюється та узгоджується з цілями інших об'єктів управління, реалізація яких відбувається різними суб'єктами у вертикальному та горизонтальному вимірі. На цьому етапі доцільно створити «дерево цілей», що формує чітку послідовність заходів для досягнення результату.

Для оцінювання ситуації та підготовки рішення орган управління має отримати повну і своєчасну інформацію. Управлінський процес полягає в перетворенні зворотного зв'язку у вихідні дані для рішень. Інформація для ухвалення рішень може включати:

- наукову, нормативну, статистичну, планову та іншу інформацію;
- аналіз процесу та прогноз розвитку ситуації;
- виявлення проблем та формування альтернативних рішень;
- постановку завдань і погодження рішень;
- вибір оптимального варіанту та формування плану реалізації;
- координацію виконання, контроль і аналіз результатів.

Інформаційне забезпечення має відповідати вимогам достовірності, актуальності, достатності, доступності та автентичності.

Джерела інформації для прийняття управлінських рішень

- законодавчі та інші нормативні акти;
- звернення громадян щодо реалізації їхніх прав і інтересів;
- обов'язкові вказівки органів вищого рівня;
- фактичні дані та відносини, виявлені під час контролю;
- складні проблемні чи конфліктні ситуації, що потребують оперативного реагування;
- опитування експертів.

Підготовка рішень передбачає наявність альтернатив із врахуванням конкретного рівня управління та часу реалізації. Об'єктивні критерії дозволяють порівняти варіанти та обрати оптимальний. Важливо узгоджувати внутрішні та суспільні інтереси, щоб ефективність органу працювала на користь загальної системи управління.

На основі такої системи показників формується модель оцінки фінансових результатів і стану підприємства, яка дозволяє прогнозувати ефективність управлінського рішення, ухваленого на підставі проведеного аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Модель оцінки показників діяльності підприємства у системі прийняття
управлінських рішень

№ з/п	Групи показників оцінки фінансово-господарської діяльності підприємств	Рівень виконання показника згідно нормативного значення (так/ні)	
Оцінка майна			
1	коефіцієнт мобільності		
2	коефіцієнт зносу		
3	коефіцієнт придатності		
4	фондовіддача		
5	фондомісткість		
Ліквідність і платоспроможність			
6	абсолютна ліквідність		
7	загальна ліквідність		
8	швидка ліквідність		
Фінансова стійкість			
9	коефіцієнт автономії		
10	коефіцієнт фінансової залежності		
11	коефіцієнт маневреності власних коштів		
12	коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів		
Рентабельність (прибутковість)			
13	рентабельність активів		
14	рентабельність власного капіталу		
15	рентабельність виробництва		
15	рентабельність продажу		

Вибір критеріїв для ухвалення управлінських рішень у сфері державного управління має ґрунтуватися на тому, наскільки отриманий результат відповідає суспільним запитам і сприяє загальному соціальному розвитку. Тому при порівнянні альтернативних варіантів управлінських дій доцільно застосовувати комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, політичних та організаційних

показників. Базовою основою такого порівняння мають бути критерії загальної та спеціальної соціальної ефективності функціонування системи державного управління [8].

Застосування системного підходу до підготовки та реалізації управлінських рішень передбачає не лише поетапну структуризацію процесу, стандартизацію окремих операцій та визначення умов їх здійснення, але й комплексне забезпечення їх змістової частини. До ключових елементів такого забезпечення належать: правове, інформаційно-документальне, організаційне, технічне, психологічне та консультативно-дорадче супроводження.

Правове забезпечення полягає у всебічному використанні правових інструментів та механізмів впливу на суб'єкти й об'єкти управлінської діяльності з метою підвищення якості формування та реалізації управлінських рішень. Зміст цього напрямку охоплює:

- розроблення пропозицій щодо внесення змін або скасування чинних нормативно-правових актів, які є застарілими чи перешкоджають ефективному вирішенню проблем;
- укладення необхідних угод та договорів з установами й організаціями, які беруть участь у формуванні та реалізації управлінських рішень;
- належне документальне оформлення результатів виконання прийнятих управлінських рішень.

В умовах динамічних змін ринкової економіки критичною складовою ефективного управління підприємством є обґрунтованість ухвалюваних управлінських рішень. Це зумовлює необхідність підбору найдоцільніших методів та інструментів для вивчення економічних процесів і явищ у діяльності підприємства. Метою даного дослідження є визначення значення економічного аналізу як ключового елементу системи, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень на сучасних підприємствах.

1.3. Ефективність управлінського рішення як об'єкт теоретичного аналізу

У наукових джерелах поняття процесу ухвалення рішень в управлінні трактується у двох підходах — розширеному та вузькому.

У широкому розумінні процес прийняття рішень фактично ототожнюється з повним циклом управління. У цьому випадку під "ухваленням рішення" розглядають не лише момент вибору альтернативи, а й увесь комплекс управлінських дій, включно з організацією виконання та контролем за результатами. Проте подібне трактування не узгоджується з тим, що власне результатом цього процесу є сформульоване управлінське рішення як окремий продукт управління.

У вузькому розумінні прийняття управлінського рішення розглядається як акт вибору найбільш прийняттого варіанта дії з множини можливих альтернатив. Водночас аналіз цього підходу потребує врахування того, що альтернативи не з'являються автоматично — їх необхідно попередньо сформувати. Тому процес прийняття рішення охоплює не лише вибір, але й виявлення проблеми, пошук альтернативних варіантів, розробку критеріїв оцінювання та визначення способів порівняння альтернатив.

З огляду на це, прийняття управлінського рішення можна визначити як послідовний процес, що розпочинається з фіксації проблемної ситуації та завершується вибором певної дії, спрямованої на її усунення.

Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

На процес формування управлінського рішення впливає значна кількість взаємопов'язаних чинників. До ключових належать:

1. Рівень ризику. Майже кожне управлінське рішення містить у собі ймовірність хибного вибору, що може негативно позначитися на діяльності організації. Менеджери свідомо або підсвідомо враховують ступінь ризику, оскільки він пов'язаний із мірою відповідальності.

2. Часові обмеження. На практиці керівники часто змушені діяти в умовах дефіциту часу, що унеможлиблює повний аналіз усіх можливих альтернатив.

3. Рівень підтримки з боку колективу. Новопризначені менеджери нерідко стикаються з недостатньою довірою чи скепсисом з боку співробітників. За відсутності належної підтримки менеджеру доводиться компенсувати це власними професійними та комунікативними якостями.

4. Особистісні характеристики керівника. Здібність приймати ефективні рішення значною мірою залежить від професійної компетентності, аналітичного мислення, досвіду та психологічної стійкості менеджера.

5. Організаційна політика. На рішення може впливати суб'єктивний фактор: становище менеджера, рівень влади, прагнення зберегти престиж, а також зручність або складність реалізації того чи іншого варіанта.

Управлінське рішення є базовим елементом у структурі процесу управління та основним засобом впливу суб'єкта управління на об'єкт. Воно забезпечує функціонування організації шляхом поєднання формальних і неформальних аспектів менеджменту, інтелектуальної діяльності та практичних дій. Кожна управлінська функція — планування, організація, мотивація, контроль — реалізується через ухвалення відповідних рішень.

Поведінкова модель прийняття управлінських рішень суттєво відрізняється від класичної, оскільки виходить із реальних умов діяльності менеджера. Основні її риси можна охарактеризувати так:

- керівник не володіє вичерпною інформацією про ситуацію, у межах якої ухвалюється рішення;
- особа, яка приймає рішення, не має можливості ознайомитися з усім спектром потенційних альтернатив;
- менеджер не здатний у повному обсязі передбачити наслідки кожного з можливих варіантів дій, або не прагне це робити через обмеження часу, ресурсів чи власних аналітичних можливостей.

Спираючись на зазначені особливості, Г. Саймон увів два ключові поняття, що стали фундаментом поведінкової моделі:

1. «Обмежена раціональність». Вона означає, що люди прагнуть діяти раціонально, однак їх раціональність завжди буде частковою та обмеженою зовнішніми та внутрішніми чинниками. Теоретично завжди може існувати варіант рішення, кращий за обраний.

2. «Досягнення задоволеності». Оскільки досягнути абсолютно оптимального рішення практично неможливо, менеджери зупиняються на тому варіанті, який є «достатньо добрим» за наявних умов. Стан, коли пошук припиняється та здійснюється вибір прийнятної альтернативи, Саймон окреслив як «задоволену» або «прийнятну» раціональність.

Прагнення менеджера обмежитись «задовільним» рішенням може бути зумовлене різними факторами, зокрема:

- небажанням відмовлятися від уже знайдених варіантів на користь нових, навіть якщо потенційно вони можуть бути кращими;
- нездатністю якісно оцінити занадто велику кількість альтернатив;
- впливом особистих мотивів, індивідуальних упереджень та суб'єктивних оцінок, що супроводжують процес прийняття рішень.

Ірраціональна (інтуїтивна) модель ґрунтується на припущенні, що реальне рішення часто формується ще до системного аналізу альтернатив. Такий підхід найчастіше застосовується тоді, коли:

- а) менеджеру доводиться вирішувати принципово нові або нетипові проблеми, які складно структурувати;
- б) існує гострий дефіцит часу, що не дозволяє провести повноцінний аналіз;
- в) керівник або група керівників має достатню владу та авторитет, щоб просувати власне бачення без необхідності узгоджень.

У рамках теорії прийняття рішень виділяють два провідні методологічні напрями — нормативний та описовий.

Нормативний підхід орієнтований на розроблення правил, процедур, інформаційних та методичних основ, які повинні забезпечувати раціональність управлінського рішення. Його завданням є визначення стандартів, дотримання яких дозволяє підвищити якість управлінського вибору.

Для ілюстрації застосування нормативного підходу використовується модель оцінювання діяльності підприємства в системі прийняття управлінських рішень (рис. 1.3). Вона поєднує елементи обліку та економічного аналізу, що формують обліково-аналітичну інформацію. Саме ці дані забезпечують основу для прийняття ефективного управлінського рішення на будь-якому підприємстві, включно з аграрними.



Рис. 1.3. Схема-модель оцінки діяльності підприємства у системі прийняття управлінських рішень

Описовий підхід, навпаки, досліджує реальну поведінку людей у процесі прийняття рішень. Він зосереджується на аналізі того, як суб'єкти управління фактично реагують на проблеми, як формуються їхні уподобання, які психологічні та соціальні чинники впливають на вибір. Метою цього підходу є виявлення

закономірностей взаємодії характеристик проблеми та особистісних властивостей тих, хто приймає рішення.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень.

Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст. Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри менеджера до підлеглих:

- якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль “консультації”, тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми;

- якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення.

Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення

Тип проблеми	Стиль вирішення проблеми
1. Якість вирішення більш важлива, ніж наявність згоди його виконувати	1. Наказ Рішення приймається керівником незалежно від інших з використанням інформації, яка у нього є
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж його якість	2. Консенсус Групове прийняття рішення з використанням інформації та ідей усіх членів групи
3. Якість та згода однаково важливі	3. Консультації Рішення приймається керівником, який використовує думки підлеглих
4. Ні якість, ні згода не є критично важливими	5. “Штамування рішень”. Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю “штамується”

Рішення приймається найбільш легким та швидким способом – за суттю “штамбується”.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

- методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);
- методи колективного творчого пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокноту);
- методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії - специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворот; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби “мозковий штурм” не перетворився на звичайну нараду слід дотримуватись певних правил:

- не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;
- ідеї та пропозиції, що висувуються, не засуджуються;

- заохочується вільне творче мислення;
- забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;
- заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на закладі інших тощо.

Метод “Конференція ідей”. Відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до “конференції ідей” осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод “Колективного блокноту” поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- яке нове застосування об’єкту можна запропонувати?
- які модифікації об’єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- що можна на об’єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- що можна на об’єкті замінити і т.д.?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

- а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
- б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
- д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;
- ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, декілька з яких може мати практичний інтерес.

Сучасний економічний аналіз представляє собою потужний комплекс наукових знань та методологічних інструментів, який дозволяє здійснювати всебічне дослідження фінансово-господарських процесів на підприємстві. Він дає змогу виявляти причинно-наслідкові зв'язки між різними групами факторів, що вплинули на досягнення конкретних фінансових результатів. Крім того, сучасний економічний аналіз спирається на систематизовані теоретичні категорії, принципи, методи та спеціальні прийоми дослідження, що забезпечують прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Економічний аналіз є одним із базових інструментів результативного управління підприємством і передбачає детальне вивчення його фінансово-економічного становища з метою оцінки отриманих результатів діяльності. Він допомагає встановити реальний економічний стан організації, окреслити потенційні загрози, сформуванати оптимальну стратегію розвитку та забезпечити контроль за реалізацією управлінських рішень.

Методичний арсенал економічного аналізу охоплює як формалізовані підходи (статистичні методи, прийоми бухгалтерського аналізу, економіко-математичні моделі), так і неформалізовані (експертні судження, сценарне прогнозування, метод порівнянь). Найчастіше у практиці застосовують горизонтальний та вертикальний аналіз, порівняльний аналіз, оцінювання системи економічних коефіцієнтів і факторний аналіз.

До основних інструментів економічного аналізу належать:

- узагальнена інформація про економічний стан підприємства;
- порівняльні форми фінансової звітності;
- бенчмаркінг та вивчення галузевих нормативів і трендів.

У процесі історичного розвитку економічний аналіз пройшов дев'ять ключових стадій — від елементарних аналітичних оцінок до розробки сучасних комплексних методичних систем. Вагомий внесок у формування теоретичних засад цього напрямку зробили такі дослідники, як Ж. Саварі, Дж. Чербоні, Й. Шер, а також представники вітчизняної економічної науки.

У світовій практиці виокремлюють п'ять основних напрямів (шкіл), що формують підхід до економічного аналізу:

- емпірично-прагматичний напрям;
- школа статистичного підходу;
- мультиваріантна (багатофакторна) школа;

- школа прогнозування ймовірності банкрутства;
- школа учасників фондового ринку.

Сучасний економічний аналіз активно інтегрує новітні технології, включно зі спеціалізованими програмами обробки даних та алгоритмами штучного інтелекту, що забезпечує більш глибокий і комплексний рівень оцінювання фінансового стану підприємств. Подальший розвиток цього напрямку орієнтований на удосконалення методів оцінки з урахуванням специфіки окремих галузей, розробку прогресивних підходів до економічного прогнозування та широке застосування сучасних інформаційних рішень в аналітичній діяльності.

Економічний аналіз має потужний арсенал методів, що включає загальні та спеціальні прийоми для вивчення різних фінансово-господарських процесів. Ці методи спираються на знання окремих економічних дисциплін і наук, водночас маючи власні специфічні особливості та підходи.

Однією з головних особливостей економічного аналізу є застосування системи показників, які відображають конкретне економічне явище. Вибрані показники можуть оцінюватися як кількісно, так і якісно. У зв'язку з цим постає завдання трансформації всіх даних для забезпечення комплексної та послідовної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

До особливостей економічного аналізу слід віднести встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що характеризують конкретне економічне явище, та їхнім впливом на кінцевий результат. Оскільки на одне економічне явище впливає значна кількість факторів, дослідити і врахувати кожен із них окремо досить складно. Тому одне з основних завдань економічного аналізу полягає у виділенні групи чинників, що мають найбільший вплив на результат. Коректне визначення цих ключових факторів є гарантією точності та достовірності аналізу.

Оцінка окремого економічного явища вважається обґрунтованою лише за дотримання принципу системності.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз масштабів діяльності та ключових економічних показників ТОВ “Зернові продукти»

Об’єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю “Зернові продукти», засноване згідно з протоколом установчих зборів №1 від 10.01.2006 р. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до норм Цивільного та Господарського кодексів України, чинного законодавства та власного Статуту, який виступає основним установчим документом.

Повна назва підприємства — Товариство з обмеженою відповідальністю “Зернові продукти», скорочено — ТОВ “Зернові продукти».

Юридична адреса підприємства: 5 24205, Україна, Вінницька область, Томашпільський район, с. Липівка, вул. Набережна, 95. Підприємство розташоване у південно-західній частині лісостепової зони України.

ТОВ “Зернові продукти» має статус юридичної особи, володіє окремим майном, веде самостійний баланс та відкриває всі необхідні рахунки, у тому числі валютні. Після державної реєстрації підприємство отримало право укладати договори й угоди, набувати майнові та немайнові права, нести зобов’язання, а також виступати стороною у судових спорах.

Головною метою діяльності товариства є забезпечення потреб населення у товарах і послугах шляхом здійснення комерційної діяльності та отримання прибутку.

Вищим органом управління виступають Загальні збори учасників, які скликаються щонайменше один раз на рік. Поточне управління здійснює Дирекція. Статутний капітал ТОВ становить 14 970,6 тис. грн, з яких 70% (10 479,4 тис. грн) належать ПрАТ «Зернопродукт МХП».

На основі даних таблиці 2.1 простежується тенденція скорочення площі сільськогосподарських угідь, що перебувають в оренді, у 2022–2024 рр. Причому всі орендовані землі представлені ріллею.

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Зернові продукти»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення	
				+/-	%
Площа с.-г. угідь (взято в оренду), га	6099,4	5315,2	4246,9	-1852,5	-30,4
в т.ч. рілля, га	6099,4	5291,7	4246,9	-1852,5	-30,4
Реалізовано продукції, тис. грн.	56717	48710	85247	28530	+50,3
Чисельність працюючих, чол.	98	93	80	- 18	-18,4
Чистий прибуток, тис. грн..	29770	17406	34365	4595	+15,4

Попри зменшення земельного банку та чисельності персоналу, спостерігається суттєве зростання доходу від реалізації продукції та збільшення чистого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності господарювання.

Для визначення спеціалізації підприємства використовується структура товарної продукції — частини валової продукції, призначеної для реалізації. Її розрахунки здійснюються як у натуральному вимірі, так і у вартісному вираженні.

Аналіз ранжованого ряду показує, що першу позицію стабільно займає кукурудза на зерно, на яку припадає найбільша частка товарної продукції — понад третину всього обсягу. Другу позицію посідає соняшник, що формує близько 11% структури. На третьому місці — озима пшениця, частка якої становить близько 5%.

Таблиця 2.2

Склад та структура товарної продукції ТОВ «Зернові продукти»

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		Місце в ранж.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові та зернобобові з них:	47350,8	70,6	27720	78,5	28182,7	74,4	X
Пшениця зима	4505,2	6,7	3764	10,7	3238,7	8,6	3
Кукурудза на зерно	41230,8	61,5	23923	67,7	24944,0	65,9	1
Ячмінь озимий	1614,8	2,4	33	0,1	-	-	7
Соняшник	13981,5	20,9	6243	17,7	6467,7	17,1	2
Соя	-	-	999	2,8	1756,9	4,6	5
Ріпак озимий	3088,2	4,6	357	1,0	1459,2	3,9	4
Цукрові буряки	2611,6	3,9	-	-	-	-	6
Всього по рослинництву	67032,1	100	35319	100	37866,5	100	x

Культури з меншою питомою вагою — ріпак озимий, соя, цукрові буряки і озимий ячмінь — формують нерівномірні, але важливі складові спеціалізації підприємства.

2.2. Техніко-економічний і фінансовий аналіз результатів діяльності підприємства

Рівень розвитку виробництва визначається його економічною ефективністю, технологічними характеристиками, ступенем упровадження інновацій та роллю персоналу в організації виробничого процесу. За умов обмежених ресурсів та необхідності досягнення прогнозованих результатів виникає потреба у постійному порівнянні понесених витрат із досягнутим економічним ефектом. У період інфляційних коливань така потреба посилюється, оскільки фактичні витрати підприємства необхідно регулярно співвідносити з майбутніми витратами, що значною мірою формуються під впливом зовнішніх чинників. Раціонально побудована система обліку й аналізу господарських операцій дає змогу передбачати або мінімізувати негативний вплив внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «Зернові продукти» проведемо аналіз показників за основними формами звітності (табл. 2.3–2.7).

У таблиці 2.3 подано техніко-економічні показники за 2022–2024 рр. За цей період більшість ключових характеристик демонструють позитивну динаміку. Це свідчить про те, що підприємство активно впроваджує сучасні технології та використовує аналітичні методи в управлінні виробничими процесами.

Протягом аналізованого періоду середньорічна вартість активів підприємства збільшилася на 81,0 млн грн, що становить приріст на 80,1% — фактично удвічі. Обсяг реалізованої продукції зріс у 1,5 раза. За одночасного скорочення кількості працівників на 18 осіб (18,3%) продуктивність праці підвищилась на 84,1%, а чистий прибуток — на 15,4%.

Разом з тим, через значні коливання цін на матеріальні ресурси, насіння, добрива та інші складові виробництва рівень рентабельності продукції знизився майже на 50 п.п., що є негативним сигналом як для господарства, так і для аграрної галузі загалом.

Таблиця 2.3.

Техніко-економічні показники ТОВ "Зернові продукти" за 2022-2024 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення,±	
	2022	2023	2024	за 2023-2024 рр.	за 2022-2024 рр
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	100241	152540.5	181245	28704.5	81004
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6029	5888.5	9294	3405.5	3265
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	89891	113479	141330.5	27851.5	51439.5
Реалізовано продукції, тис. грн.	56717	48710	85247	36537	28530
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25872	38652	52668	14016	26796
Матеріальні витрати, тис. грн.	30170	28652	68513	39861	38343
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3079	3983	4532	549	1453
Чисельність працюючих, чол.	98	93	80	-13	-18
Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	86	82	66	-16	-20
Чистий прибуток, тис. грн.	29770	17406	34365	16959	4595
Фондовіддача	9.4	8.3	9.2	0.9	-0.2
Фондомісткість	0.1	0.1	0.1	-0.01	0.00
Фондоозброєність	70.1	71.8	140.8	69.0	70.7
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	578.7	523.8	1065.6	541.8	486.8
Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу, тис. грн. / чол.	659.5	594.0	1291.6	697.6	632.1
Матеріаломісткість продукції, %	63.9	63.0	75.3	12.3	11.4
Середня заробітна плата, грн.	2618.2	3569.0	4720.8	1151.8	2102.6
Рентабельність продукції, %	115.1	45.0	65.2	20.2	-49.8
Рентабельність активів, %	29.7	11.4	19.0	7.5	-10.7
Рентабельність власного капіталу, %	33.1	15.3	24.3	9.0	-8.8

Важливим є також зростання показників фондоозброєності та середньої заробітної плати, що свідчить про підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення та позитивні управлінські рішення керівництва підприємства.

Далі розглянемо формування фінансового результату підприємства за даними таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Формування прибутку ТОВ «Зернові продукти» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2022р.	2023р.	2024р.	2024 від 2023	2024 від 2022
Доходи	75022	66007	92405	26398	17383
Витрати	45252	48601	58040	9439	12788
Прибуток до оподаткування	29770	17406	34365	16959	4595
Чистий прибуток	29770	17406	34365	16959	4595

За три роки доходи та витрати підприємства зростали різними темпами. Доходи збільшилися в середньому на 23,2%, тоді як витрати — на 28,3%. Попри це, чистий прибуток демонструє позитивну динаміку та збільшився на 15,4% порівняно з 2022 роком.

У таблиці 2.5 подано зміни у показниках ліквідності. Як видно, упродовж досліджуваного періоду вони істотно не коливалися. Найменш прийнятним показником є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2024 р. становив лише 0,01. Це свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для негайного покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТОВ «Зернові продукти» у 2022–2024 рр.

Показники	На кінець року			Абсолютне Відхилення	
	2022	2023	2024	2024-2023 рр	2024-2022 Рр
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	12.1	2.8	13.9	11.1	1.8
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	10.8	2.6	13.2	10.6	2.4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.2	0.00	0.01	0.01	-1.2

У таблиці 2.6 наведено оцінку фінансової стійкості та платоспроможності підприємства за три останні роки. Отримані результати свідчать про загалом прийнятний фінансовий стан, проте дефіцит грошових ресурсів для швидкого погашення зобов’язань залишається актуальною проблемою.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності ТОВ
"Зернові продукти" за 2022-2024 роки

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2024-2023 рр	2024-2022 рр
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.9	0.6	0.9	0.3	0.01
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового лівериджу)	0.1	0.6	0.1	-0.5	-0.02
Коефіцієнт загальної платоспроможності	11.2	2.8	14.4	11.6	3.2
Коефіцієнт поточної платоспроможності	1.2	0.00	0.01	0.01	-1.2

Характеристика показників, поданих у таблиці 2.7, підтверджує, що підприємство демонструє достатню економічну стійкість і має потенціал для підвищення результативності своєї діяльності. Водночас дані щодо тривалості одного обороту активів свідчать, що значна їх частина перебуває в оренді. Це

означає, що керівництво не може повною мірою розраховувати на довготривале та стабільне використання таких ресурсів для зміцнення ефективності виробництва.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ “Зернові продукти» у 2022–2024 рр.

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2024-2023 рр	2024-2022 рр
Коефіцієнт оборотності активів	0.6	0.3	0.3	-0.01	-0.3
Тривалість обороту активів, днів	636.3	1127.4	1150.4	23.0	514.2
Коефіцієнт оборотності запасів	7.5	7.2	9.6	2.3	2.1
Тривалість обороту запасів, днів	48.1	49.7	37.6	-12.0	-10.4

Підсумовуючи результати аналізу господарсько-фінансової діяльності ТОВ “Зернові продукти», можна констатувати, що підприємство функціонує стабільно та демонструє достатньо високий рівень економічної результативності. Однак у довгостроковій перспективі збереження досягнутих показників можливе лише за умови, що орендодавці — місцеві жителі та працівники господарства — не розриватимуть чинні договори оренди. Лише у такому випадку підприємство збереже цілісність виробничих ресурсів і зможе продовжувати ефективну діяльність. Для цього керівництву необхідно й надалі впроваджувати сучасні підходи до управління, зокрема використання економіко-математичного моделювання під час ухвалення рішень.

2.3. Характеристика моделі прийняття управлінських рішень

Управлінські рішення зазвичай ухвалюються в умовах підвищеної невизначеності й нестачі достовірних даних. Через це управлінцю не завжди вдається точно визначити критерії оцінювання ситуації та встановити їх реальну значущість. У таких умовах на практиці широко застосовують моделі, які не гарантують абсолютної оптимальності, але дозволяють сформулювати достатньо прийнятний та обґрунтований варіант рішення. Подібні спрощені моделі відображають ключові особливості проблеми, зводячи її аналіз до обмеженого набору критеріїв. Зазвичай перевага надається варіанту, який є знайомим для управлінців і раніше продемонстрував задовільний результат.

Модель являє собою відображення об'єкта, системи чи процесу в узагальненій та спрощеній формі. Вона є аналогом реальної управлінської ситуації, що дозволяє відтворити та дослідити її основні риси. Використання моделей зумовлене низкою факторів:

- високою складністю реальних систем, у яких кількість чинників та взаємозв'язків значно перевищує можливості людського сприйняття; моделювання дає змогу зменшити складність та зосередитися на суттєвому;
- потребою в експериментуванні, оскільки багато рішень небезпечно або надто дорого перевіряти в реальних умовах; модель забезпечує безпечний простір для аналізу варіантів;
- орієнтацією управління на майбутнє, адже керівник не може безпосередньо спостерігати події, що ще не відбулися; моделювання дозволяє прогнозувати потенційні наслідки та порівнювати альтернативи.

Отже, моделювання є найбільш системним підходом до формування уявлення про можливий перебіг подій та оцінювання результатів різних варіантів рішень.

Перед розглядом конкретних управлінських моделей слід виокремити три основні типи моделей:

- фізичні моделі — матеріальне відтворення об'єкта шляхом його зменшення або збільшення; вони зовнішньо нагадують елемент, що моделюється;
- аналогові моделі — імітують поведінку реального об'єкта, хоча зовні можуть бути на нього не схожі;
- математичні моделі — абстрактні конструкції, що описують властивості та взаємозв'язки за допомогою математичних формул, функцій та рівнянь.

Процес моделювання охоплює кілька ключових етапів:

Це вихідний та один із найважливіших етапів, оскільки від правильності формулювання проблеми залежить успішність побудови моделі та ефективність майбутнього рішення. Навіть найдосконаліший математичний апарат не дасть результату, якщо проблема визначена неправильно.

На цьому етапі формують структурну основу моделі: чітко окреслюють її цілі, визначають необхідні дані та очікувані результати. Важливо вказати, які параметри будуть включені до моделі та яку інформацію система має генерувати на виході.

Побудовану модель перевіряють на відповідність реальній системі. Чим точніше модель відтворює реальний об'єкт, тим вищою є її результативність в управлінському процесі. Перевірка передбачає оцінку того, наскільки отримана інформація корисна для керівництва та чи здатна вона допомогти в ухваленні рішень.

Лише після підтвердження її адекватності модель може використовуватися на практиці. Модель вважають ефективною тоді, коли вона не тільки побудована, але й прийнята, зрозуміла та активно застосовується у діяльності організації.

Ефективна модель потребує періодичного оновлення. Зміни у цілях підприємства, зовнішньому середовищі, а також уточнення вихідних даних можуть вимагати доопрацювання структури моделі. За таких умов її необхідно адаптувати, щоб вона залишалася актуальною та точною.

Однак моделі не позбавлені недоліків, серед яких найбільш поширеними є:

- неточність вихідних припущень — правильність моделі безпосередньо залежить від коректності передумов; помилкові прогнози або оцінки можуть повністю спотворити результати;

- інформаційні обмеження — складність отримання точних даних зумовлює підвищений рівень невизначеності; у таких випадках управлінцю доводиться покладатися на досвід, інтуїцію або експертні оцінки.

Застосування наукового підходу до ухвалення управлінських рішень вимагає від керівника вміння аналізувати інформацію, логічно вибудовувати міркування та користуватися методами наукового пізнання. До них належать: аналіз і синтез, порівняння, індукція та дедукція, аналогія, формування гіпотез. Наукове обґрунтування рішення несумісне з випадковістю, інтуїтивною імпровізацією або рутинністю.

Аналіз передбачає розчленування об'єкта на окремі елементи та виявлення його властивостей, тоді як синтез — це процес зворотного об'єднання отриманих частин у цілісну систему. Цим методам протиставляються аналітичний та синтетичний способи міркування у математиці: перший ґрунтується на виведенні нового твердження з відомих наслідків, а другий — на логічному переході від доведених теорем до формування нового твердження як логічного наслідку. Формування науково обґрунтованого підходу до прийняття управлінського рішення передбачає створення чіткого та логічно вибудованого плану, який охоплює взаємопов'язані етапи підготовки, обґрунтування, ухвалення та впровадження рішення в практичну діяльність.

Підготовка рішення потребує всебічної та достовірної інформаційної бази. На цьому етапі керівник має детально ознайомитися з результатами реалізації попередніх аналогічних рішень, вивчити чинні нормативні документи, отримати додаткові відомості від відповідальних працівників і фахових підрозділів. Важливо враховувати, що нове управлінське рішення не може суперечити чинним нормативним актам та директивам.

Крім того, керівник повинен постійно підтримувати високий рівень професійної компетентності, бути поінформованим про сучасні досягнення науки і практики, брати участь у конференціях, семінарах, професійних тренінгах. Саме здатність мислити сучасними економічними категоріями та орієнтуватися в науково-технічному прогресі є необхідною умовою якісного управління.

Рішення щодо невідкладних питань мають ухвалюватися швидко та своєчасно, без формальних затримок і зайвої документації. Водночас оперативність не повинна переростати у хаотичність, необґрунтовані імпровізації або часту зміну позиції керівництва.

Якщо над рішенням працює група спеціалістів, важливо забезпечити умови, за яких кожен учасник зберігає власну професійну індивідуальність, але спрямовує її на спільну мету. Група повинна бути оптимальної чисельності — надто великі команди ускладнюють продуктивну дискусію. Завдання керівництва — створити атмосферу творчого пошуку, конструктивної критики, вільного обміну думками та орієнтації на реальний стан справ, а не на компроміс чи авторитетний тиск.

Серед численних питань необхідно виокремлювати ключові, тобто ті, що мають вирішальний вплив на кінцевий результат. Здатність відокремлювати головне від другорядного є важливою ознакою науково вивіреного управлінського рішення. Керівник має оцінити всі можливі варіанти та вибрати найбільш значущий, що забезпечує максимально позитивний вплив на розвиток ситуації.

Після вибору оптимального варіанту слід визначити, які структурні підрозділи зазнають впливу від його реалізації, а також оцінити можливу реакцію працівників. Це дає змогу заздалегідь передбачити ризики, адаптувати процес впровадження та мінімізувати можливі ускладнення.

Самостійність управлінця у межах його компетенції є не лише правом, а й прямим обов'язком. Кожен працівник повинен приймати рішення в межах покладених функцій, не перекладаючи відповідальність на інших задля уникнення

можливих наслідків. Такий підхід формує культуру відповідальності та зміцнює управлінську дисципліну.

Підсумовуючи викладене, можна сформулювати такі висновки:

1. Підвищення результативності процесу прийняття управлінських рішень та покращення їхньої якості досягається через використання науково обґрунтованих підходів, застосування моделей та методів аналізу.

2. Основними етапами побудови моделі є: постановка задачі, визначення інформаційних обмежень, перевірка моделі на достовірність, використання одержаних результатів та подальше вдосконалення моделі. Типові труднощі моделювання включають неточність припущень, дефіцит інформації, неефективне використання результатів та високі витрати.

3. Науковий підхід до ухвалення рішень вимагає створення чіткого плану, що охоплює взаємопов'язані процеси підготовки, аналітичного обґрунтування, прийняття та практичного впровадження управлінського рішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Ефективність функціонування підприємства формується під впливом широкого спектра чинників. У межах сучасної теорії ефективності досі не вироблено єдиної універсальної методики її оцінювання, що зумовлює складність комплексного аналізу результатів діяльності. Система оцінки ефективності має охоплювати різні напрями роботи підприємства та включати показники як поточного стану, так і їхньої динаміки в часі.

На практиці використовуються різні підходи до визначення ефективності, кожен із яких має власні концептуальні особливості та сфери застосування на підприємствах. Однією з актуальних проблем залишається інтеграція нових методичних підходів у реальну систему управління. Значна кількість наукових праць присвячена питанням формування дієвої системи менеджменту та вдосконаленню механізмів оцінювання результативності господарської діяльності.

Традиційно ефективність підприємства визначають за допомогою класичних показників — прибутку, рівня рентабельності, а також інших узагальнюючих індикаторів. Водночас у науковій і практичній площині дедалі більшої ваги набувають сучасні концепції, такі як система збалансованих показників (Balanced Scorecard), концепція управління вартістю підприємства, підходи, засновані на оцінці грошових потоків.

Разом із тим упровадження цих методик на вітчизняних підприємствах часто ускладнене недостатньою інформаційною базою, відсутністю стандартизованих процедур та розбіжностями у підходах до оцінювання. Це свідчить про потребу подальшого розвитку методичного інструментарію та адаптації новітніх концепцій до умов реального сектору економіки.

Таким чином, значна частина питань, пов'язаних з аналізом результативності роботи підприємства, вимагає глибшого опрацювання з позицій урахування динаміки розвитку, значущості окремих напрямів функціонування та досягнення

різнорівневих цілей. Варто підкреслити, що нині відсутні чітко визначені пріоритети у процесі оцінювання ефективності підприємства, так само як і немає єдиного універсального підходу до визначення результативності його діяльності.

Підвищення результативності використання потенціалу підприємств ґрунтується на прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, застосуванні сучасних підходів до керування інноваційною діяльністю та пошуку новаторських рішень. Показники, за якими оцінюють ефективність інтелектуального капіталу, внесок науково-дослідних робіт та інновацій, суттєво відрізняються від традиційних стратегій розвитку підприємств, що зумовлює потребу в удосконаленні системи оцінювання результативності.

Оцінювання ефективності виступає фундаментом загального аналізу бізнес-процесів, визначення рівня конкурентоспроможності та формування мотиваційних стимулів у діяльності організації. Поняття економічної ефективності, як правило, трактується через співвідношення отриманих результатів до понесених витрат, що відображає раціональність використання наявних ресурсів.

Вимірювання ефективності може охоплювати результативність функціонування бізнесу в цілому, а також слугувати основою для економічного обґрунтування інноваційних чи інвестиційних проєктів. Окрім цього, широко застосовують систему показників, яка включає загальні індикатори (наприклад, рентабельність виробництва, собівартість одиниці товарної продукції тощо), показники результативності праці (зміна рівня продуктивності, трудомісткість виготовлення продукції тощо), ефективності використання основних засобів (фондовіддача, прибутковість основних фондів), а також коефіцієнти оцінки використання фінансових ресурсів (оборотність обігових коштів та інші).

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1 Аналіз обґрунтованості системи прийняття управлінських рішень

Науковий напрям «Економічне обґрунтування управлінських рішень» наразі є відносно новим та мало дослідженим, що робить актуальним застосування відповідних методів аналізу.

Одним із раніше не вирішених аспектів, який досліджується в роботі, є потреба вдосконалення політики прийняття управлінських рішень на підприємствах. Ця потреба ґрунтується, насамперед, на принципах прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень та вибору їх оптимальних варіантів на рівні, достатньому для практичного впровадження, з урахуванням державних вимог та необхідності недопущення дискримінації на міжнародних ринках щодо вітчизняної продукції.

В автоматизованих системах управління джерела формування інформаційного масиву нових рішень базуються на:

- використанні результатів науково-дослідних структур на взаємовигідних умовах; незалежних експертних оцінках досвідчених менеджерів, які здатні чітко формулювати думки, ефективно вирішувати управлінські завдання, проводити аналіз ринку товарів, капіталу та праці, оцінювати структурні диспропорції, нові технологічні можливості та конкурентні продукти;
- проведенні опитувань споживачів і зборі інформації про незадоволені потреби, спілкуванні з торговельним персоналом, постачальниками та посередниками; а також аналізі маркетингових досліджень підприємств, рекламних агентств та інших структур.

Для стратегічного прогнозування та економічного обґрунтування управлінських рішень необхідно мати достовірні дані про те, коли певна ланка управлінської діяльності стає збитковою та потребує заміни на ефективніші

механізми, особливо у разі зростання конкуренції або недосконалого правового регулювання. У таких випадках випуск продукції, яка не має конкурентного захисту, стає недоцільним.

Економічне обґрунтування управлінських рішень включає визначення співвідношення попиту та пропозиції, політики ціноутворення, прогнозування капіталовкладень, податкових відрахувань, розрахунку прибутку та критичної межі беззбитковості, оцінку обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, потреб матеріально-технічного забезпечення та управління збутом. Важливими є також процеси управління операційною інфраструктурою підприємства (ремонтні, енергетичні, транспортні, складські служби), контроль якості продукції та формування довгострокової конкурентної стратегії (на 10 і більше років).

Методика економічного обґрунтування рішень у виробничому менеджменті передбачає управління виробничою діяльністю, плануванням, матеріально-технічним забезпеченням та збутом продукції, контролем запасів, організацією операційної інфраструктури, а також управлінням якістю та конкурентним захистом продукції (послуг) сільськогосподарських підприємств.

Економічне обґрунтування рішень у фінансовому менеджменті визначає ключові функції та структури підприємства, що відповідають за потреби у фінансових ресурсах, управління різними видами фінансування (зовнішнє, акціонерне, кредитне, довгострокове, через облігації та акції, середньо-короткострокове; кредити під заставу обладнання з відсотковими ставками) та формування капіталу підприємства.

Стратегія економічного обґрунтування управлінських рішень орієнтована на залучення фінансових ресурсів для ефективного розподілу та використання фондів підприємства: основного (основні фонди, дострокові інвестиції, нематеріальні активи) та оборотного капіталу (готівка, кошти боржників, складські запаси). Вона передбачає управління формуванням фінансового плану, основного бюджету та

його структури з урахуванням комерційних ризиків та ймовірності кризових ситуацій (рис. 3.1).

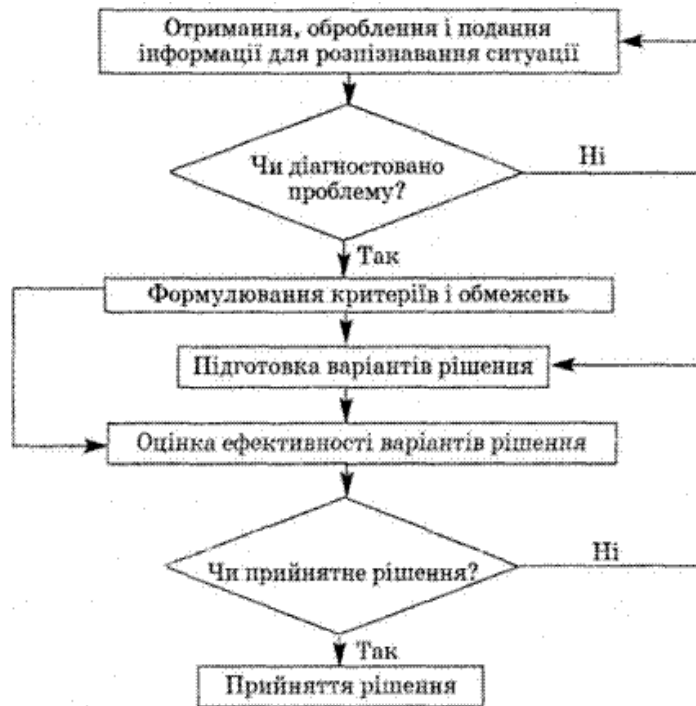


Рис. 3.1. Процес підготовки та прийняття управлінського рішення

Економічне обґрунтування управлінських рішень у контексті зменшення економічних ризиків і запобігання кризовим явищам пов'язане з аналізом бізнес-процесів та подій, які можуть призвести до значних фінансових втрат у разі непередбачення ймовірності ризиків менеджером. Розробка рішень, спрямованих на зниження рівня підприємницького ризику та запобігання кризам, стимулює керівництво вживати заходів щодо попередження економічних криз та їхніх наслідків через ефективне управління інноваційно-інвестиційною діяльністю, організацією праці персоналу, стратегічним прогнозуванням, бюджетним плануванням, мотивацією та стимулюванням [8].

Для обґрунтування управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно формувати надійний масив техніко-економічної інформації, що охоплює:

- управління експортно-імпортними операціями, включаючи торговельно-посередницькі форми діяльності (торговельні, комісійні, агентські, брокерські структури) та валютне регулювання (внутрішні особливості валютного ринку, механізми й інструменти регулювання);
- організацію стимулювання та захисту іноземних інвесторів (залучення інвестицій, доступ до технологій та міжнародного управлінського досвіду, використання податкових стимулів);
- розвиток вільних економічних зон, науково-технічних парків та технополісів, участь у міжнародних фінансових організаціях (Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Міжнародна фінансова корпорація, МАГІ, МВФ, МАР, СБРР);
- координацію діяльності на міжнародних товарних ринках (міжнародні біржі, аукціони, ярмарки та виставки);
- стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності (ринкова стратегія, маркетингові дослідження, аналіз об'єкта, товару, споживача та ринку, а також оцінка економічного, політико-правового, культурного та спеціалізованого середовища міжнародної торгівлі);
- укладення зовнішньоекономічних контрактів і управління контрактною діяльністю (ціна товару, умови платежу, підготовка до укладання контрактів, вибір контрагентів);
- управління ціноутворенням на зовнішньому ринку (цінова стратегія, методи фіксації цін, техніко-комерційні коригування) та механізмами розрахунків у зовнішньоторговельних операціях (готівкові платежі, авансові, кредитні, інкасові та відкриті рахунки);
- транспортне забезпечення зовнішньої торгівлі (морські, залізничні, авіаційні, автомобільні перевезення) і страхування зовнішньоекономічних операцій (страхування експортних кредитів, валютних та кредитних ризиків);

- стратегічне управління міжнародними підприємницькими проектами (бізнес-план, фінансовий план, аналіз проектів, залучення кредитних ресурсів).

Оцінка ефективності економічного обґрунтування рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинна враховувати подолання підприємством економічних ризиків та запобігання кризовим явищам.

Для прийняття оптимальних управлінських рішень і їх впровадження в різні структурні підсистеми підприємства необхідно зібрати та проаналізувати показники діяльності підприємства, спираючись на достовірну техніко-економічну інформацію та експертні оцінки висококваліфікованих менеджерів.

На основі зібраного масиву достовірної техніко-економічної інформації формується статистично-оптимізаційна економіко-математична модель, що відображає показники економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Така модель являє собою сукупність параметрів, об'єднаних у цілісну систему за допомогою регресійних рівнянь.

Для побудови статистичних економіко-математичних моделей та визначення оптимальних кількісних показників управлінських рішень загальна методика дослідження включає такі основні етапи:

- формування техніко-економічних параметрів підприємства з поділом на вихідні (показники економічного обґрунтування рішень) та вхідні, що дозволяє виділити ключові ознаки та визначити фактори для майбутньої моделі;
- дослідження підприємства, оцінка точності вимірів та фіксація техніко-економічних параметрів;
- обґрунтування обсягу вхідної статистичної інформації для отримання достовірних результатів;
- проведення експериментального збору даних про об'єкт дослідження;
- статистичний аналіз отриманої інформації (побудова гістограм, полігонів розподілу, перевірка гіпотези про нормальність емпіричного розподілу параметрів процесу);

- оцінка характеру зв'язку між параметрами;
- багатофакторний регресійний аналіз (визначення коефіцієнтів регресії та залишкової дисперсії, відкидання незначущих параметрів з використанням аналізу часткових коефіцієнтів кореляції та багатофакторного коефіцієнта кореляції, перевірка значущості коефіцієнтів за Т-критеріями, оцінка адекватності моделі);
- отримання оптимальних значень показників через реалізацію алгоритмів визначення найкращих варіантів на комп'ютерній основі;
- отримання прогностичних оцінок приросту прибутку (обсяги виробництва, собівартість продукції, надані послуги), з урахуванням якості продукції після впровадження економічно обґрунтованих управлінських рішень у сільськогосподарському підприємстві, що дозволяє зменшити економічні ризики та мінімізувати ймовірність кризових явищ.

З проведеного дослідження випливає висновок, що впровадження методології прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві створює умови для досягнення максимального прибутку за рахунок оптимізації комплексного механізму прийняття рішень. Це завдання є ключовим для ефективного господарювання в Україні, з одночасним розвитком механізмів реалізації продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

При визначенні перспектив розвитку встановлено, що державна стратегія повинна бути спрямована на вирішення проблеми прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень, що включає збільшення фінансування стратегічних секторів економіки, підтримку недержавних форм власності, реформування системи оплати праці та податкової політики.

Управлінське рішення — це соціальний акт, у якому в логічній формі (текстуальній моделі) відображаються впливи управлінських ланок на керовані об'єкти суспільної системи. Це необхідно для досягнення визначених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб у сфері управління.

Державні управлінські рішення — це рішення, що ухвалюються вищими або центральними органами влади (та їх керівниками) з метою визначення та реалізації державних цілей, стратегії їх досягнення, основних функцій держави, державної політики, організації державної влади та вирішення інших питань державного рівня. Вони характеризуються певними ознаками.

Державно-управлінське рішення визначається як:

1. Усвідомлений вибір суб'єкта державного управління щодо цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, зафіксований в офіційній формі.
2. Прояв владної волі держави, що набуває офіційної форми через закріплення в державних актах, виданих відповідним органом або посадовою особою у межах компетенції та повноважень.

Особливості управлінських рішень:

- юридична форма;
- розробка на основі достовірної фактологічної інформації;
- відповідність компетенції органу;
- узгодженість приписів, що складають зміст рішення;
- забезпечення ресурсами;
- адресність;
- можливість оцінки виконання визначених завдань.

Етапи прийняття та реалізації управлінського рішення:

- 1) вибір одного з можливих варіантів дії, найбільш ефективного;
- 2) доведення рішення до виконавців;
- 3) складання плану реалізації;
- 4) організація виконання;
- 5) контроль за виконанням.

Управлінські рішення ухвалюються у встановленому порядку, ґрунтуються на аналізі та оцінці альтернатив і мають директивний (обов'язковий) характер. Подібно до процесу обміну інформацією, рішення є невід'ємною частиною кожної

функції управління. Сам процес прийняття та реалізації рішень розглядається як наскрізний, що пронизує всі управлінські функції та виступає одним із ключових зв'язуючих елементів управління соціальною системою.

Нижче представлені етапи планування управлінського рішення (табл. 3.1).

Основою розробки та ухвалення управлінських рішень є інформаційні процеси, які включають пошук, передачу та перетворення даних у різних ланках системи управління. Від якості цих рішень значною мірою залежить ефективність діяльності організації загалом.

Характерні ознаки високоякісного управлінського рішення:

своєчасність (оперативність ухвалення); надійність (обґрунтованість рішення); економічність (мінімальні витрати ресурсів); кількісна визначеність; можливість чіткого контролю виконання.

Основні функції управлінського рішення:

- спрямовуюча;
- забезпечуюча;
- організаційна;
- координуюча;
- стимулююча.

Для того, щоб рішення було ефективним, оптимальним або раціональним, та сприяло досягненню поставлених цілей, воно повинно відповідати таким вимогам:

- бути реалістичним;
- містити механізм реалізації;
- готуватися, ухвалюватися та виконуватися у реальному часі;
- бути здійсненим на практиці;
- мати гнучкість;
- передбачати можливості перевірки істинності та контроль за виконанням.

Таблиця 3.1

Етапи в процесі планування управлінського рішення

Етап	Зміст
Етап 1	Цілепокладання (формування цілей). Чого саме ви хочете досягти? Це найважчий етап. Його не можна формалізувати. Особистість менеджера, керівника, управлінця, державного службовця проявляється в залежності від змісту цілей, які він реалізує.
Етап 2	Підбір, аналіз і оцінка способів досягнення поставлених цілей. Взагалі то можна діяти будь-якими способами. Проте, який з них виявиться найкращим, а які відкинуті як недоцільні
Етап 3	Складання переліку необхідних дій. Що конкретно треба зробити, щоб здійснити вибраний на попередньому етапі варіант досягнення поставлених цілей?
Етап 4	Складання програми робіт (плану заходів). В якому порядку краще всього виконувати намічені на попередньому етапі дії, враховуючи, що багато з них пов'язані між собою.
Етап 5	Аналіз ресурсів. Які матеріальні, фінансові інформаційні, кадрові ресурси знадобляться для реалізації плану? Скільки часу піде на його виконання?
Етап 6	Аналіз розробленого варіанту плану. Чи вирішує розроблений план поставлені на попередньому етапі «завдання»? Чи витрата ресурсів влаштовує? Чи є пропозиції до поліпшення плану? Можливо варто повернутись до першого, другого чи інших етапів?
Етап 7	Підготовка детального плану дій. Необхідно деталізувати розроблений на попередніх етапах план, вибрати погоджені між собою терміни виконання окремих робіт, розрахувати необхідні ресурси. Хто буде відповідати за окремі ділянки роботи?
Етап 8	Контроль за виконанням плану, внесення необхідних змін. Контроль розглянемо окремим питанням

Розробка і прийняття рішень є одним із найбільш складних і відповідальних процесів управлінської діяльності, що вимагає від керівника компетентності, високої оперативності, знань і навичок застосування сучасних методів та технологій управління.

При ухваленні управлінського рішення слід враховувати об'єктивні закони управління, зокрема:

1) залежність форм і методів управління від структури державного устрою, технічної бази та умов управління;

- 2) збереження пропорційності та оптимального співвідношення всіх елементів системи управління;
- 3) єдність організаційно-методологічних принципів на всіх рівнях управління;
- 4) єдність і підпорядкованість критеріїв ефективності, що застосовуються у процесі управління;
- 5) відповідність потрібного часу та наявного ресурсу для виконання завдань управління;
- 6) залежність результативності управлінських рішень від обсягу та об'єктивності використаної інформації.

На основі ухваленого рішення керівник визначає конкретні завдання для підрозділів та виконавців, які беруть участь у досягненні мети. Виконання цих завдань відбувається під безпосереднім контролем керівника, що дозволяє накопичувати практичний досвід, впливати на ситуацію, змінювати елементи внутрішнього та зовнішнього середовища, удосконалювати структуру ресурсів та підвищувати їхні якісні та кількісні характеристики.

Виходячи з моделі формування управлінського рішення, пропонується така послідовність вироблення раціонального рішення (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процес вироблення раціональних рішень

Для прийняття рішень застосовується диференціальний аналіз як метод оцінки альтернатив. Концепція диференціальних витрат та доходів використовується замість повних витрат і собівартості для вирішення тимчасових або альтернативних задач, коли керівник обирає найкращий варіант серед кількох можливих моделей поведінки.

Для вибору оптимального варіанту зазвичай порівнюють витрати та доходи, оцінюючи прибуток або збиток, що виникає при реалізації того чи іншого рішення. Досвід показує, що немає необхідності враховувати всі витрати та доходи кожного

варіанту, оскільки частина з них буде однаковою і не вплине на кінцеву оцінку, а лише ускладнить розрахунки. Тому для аналізу альтернатив доцільно враховувати лише релевантні доходи та витрати — ті, які можуть змінитися в результаті прийняття рішення.

Змінюватися можуть лише доходи та вигоди, що стосуються майбутнього, адже минулі витрати вже не підлягають корекції управлінськими рішеннями. Отже, витрати, що були понесені в минулому, не є релевантними.

Приклади релевантних витрат:

- майбутні маржинальні витрати;
- приростні витрати — різниця між витратами альтернативних варіантів дій (їх ще називають «додатковими», «диференціальними» або «інкрементними»);
- альтернативні витрати — втрачена вигода при виборі одного варіанту та відмові від іншого (їх також називають «можливими» витратами).

Диференціальні витрати — це витрати та доходи, що відображають різницю між альтернативними варіантами. Термін «диференціальні витрати» не завжди збігається з поняттям «змінні витрати», хоча часто їх співставляють. Вони можуть включати певні статті постійних витрат.

Маржинальні витрати завжди збігаються зі змінними витратами, а інколи — з диференціальними. Термін «приростні» або «релевантні» витрати зазвичай означає те ж саме, що і «диференціальні витрати».

Між повними та диференціальними витратами існують три ключові відмінності:

- 1) повна собівартість включає всі прямі та частку накладних витрат на об'єкт калькулювання, тоді як диференціальні витрати — лише ті елементи собівартості, що змінюються у різних варіантах;
- 2) інформація про повні витрати формується обліком собівартості на системній документальній основі. Для диференціальних витрат спеціальної

системи обліку немає — їх рівень визначається розрахунковим шляхом для конкретних альтернатив;

3) система обліку повної собівартості фіксує минулі витрати, тоді як диференціальні витрати завжди відносяться до майбутнього і показують, якими будуть витрати при виборі того чи іншого управлінського рішення.

Аналіз диференціальних витрат зазвичай застосовують при виборі альтернативних варіантів рішень.

Альтернативний вибір передбачає наявність кількох можливих варіантів дій, серед яких керівник обирає найкращий. У багатьох випадках вибір здійснюється інтуїтивно, на основі досвіду, ерудиції або «здорового глузду», без кількісної оцінки. Однак у більшості ситуацій можливе прогнозування наслідків кожного варіанту, їх кількісне вираження та порівняння, що дозволяє об'єктивно визначити оптимальний варіант.

Етапи аналізу альтернативного вибору:

визначення проблеми та постановка завдання;

відбір можливих варіантів рішення;

вимірювання та оцінка кількісних наслідків для кожного варіанту;

виявлення та оцінка наслідків, що не підлягають кількісному вимірюванню, у порівнянні з кількісними показниками.

3.2. Оцінка методів управлінських рішень

Одним із ключових способів підвищення продуктивності праці персоналу є атестація кадрів. Вона являє собою комплексну оцінку співробітників, результати якої використовуються для ухвалення рішень щодо кар'єрного просування, переміщення на інші посади або звільнення. Атестація спрямована на раціональне використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їх роботи та відповідальності за виконані завдання. Вона також сприяє поліпшенню підбору та розміщення кадрів, розвитку професійних навичок і формуванню кадрового резерву.

Серед методів атестації управлінського персоналу використовують “мозковий штурм”, анкетування, порівняльний аналіз, соціологічні опитування та експертні оцінки.

Пропонована методика оцінки, розроблена експериментально, передбачає шестибальну систему оцінювання результатів праці та ділових якостей працівника за 10 критеріями, кожен з яких містить 10–15 показників. Вплив кожного критерію на загальну оцінку роботи співробітника різний і визначається питомою вагою, що встановлюється керівництвом підприємства залежно від специфіки праці та характеру діяльності працівника.

Критерії можна коригувати з урахуванням коефіцієнта виправлення (КПР) для конкретних посад. Експерти виставляють оцінки працівникам за кожним критерієм.

Наприклад, для критерію “Виконання виробничих завдань” показником служить відсоток виконання робіт за звітний період. Оцінка залежить від ступеня виконання:

95–100% — “добре”, 90–95% — “задовільно”, менше 90% — “погано”.

За кожен відсоток перевиконання оцінка зростає на 0,2 бали, а при недовиконанні — знижується на 0,2. Наприклад, якщо працівник виконав завдання на 98%, оцінка (ПРО1) становить 3,6 бали (3 бали за 95% і 0,6 за перевиконання).

Таблиця 3.2.

Питома вага критеріїв оцінки результатів праці персоналу

№	Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
1	Виконання виробничих завдань	0,16
2	Оперативність виконання	0,16
3	Якість виконання робіт (бездефектність праці)	0,16
4	Професійно важливі якості і навички	0,10
5	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,10
6	Освіта	0,10
7	Стаж роботи зі спеціальності	0,07
8	Трудова дисципліна	0,05
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1,00

Далі якісні оцінки у балах переводяться у коефіцієнти відповідності (Кв). Принцип розрахунку: оцінка “добре” приймається за оптимальний рівень (Кв = 1), інші оцінки визначаються відношенням балів до 4. Наприклад: 3,6 бали → Кв = 0,9, 3,7 → 0,925, 3,8 → 0,95, 3,9 → 0,975, 4,1 → 1,025, 4,2 → 1,05 і так далі.

Для другого критерію — “Оперативність виконання” показником виступає відсоток завдань, виконаних у встановлений термін або достроково. Оцінка залежить від того, наскільки працівник вклався у заплановані строки:

- завдання виконано у встановлений термін — оцінка “добре”,
- виконано з незначним відставанням — “задовільно”,
- суттєве порушення термінів — “погано”.

У разі дострокового виконання завдань оцінка підвищується пропорційно перевищенню планового показника. Це дозволяє враховувати швидкість виконання робіт і своєчасність реагування на управлінські завдання, що є важливим показником продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Оцінка результатів праці та професійних якостей персоналу здійснюється на підставі отриманих даних і результатів тестування.

Таблиця 3.3.

Питома вага критеріїв оцінки працівників за професійними та діловими якостями

№	Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
1	Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2	Виконання посадових і функціональних обов'язків	0,12
3	Оперативність виконання	0,12
4	Якість виконання	0,12
5	Професійно важливі якості і навички	0,1
6	Компетентність, професійні знання і досвід роботи	0,1
7	Освіта	0,09
8	Стаж роботи зі спеціальності	0,09
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1,0

Для третього критерію — “Якість виконання робіт” оцінювання проводиться з урахуванням часу, витраченого на виправлення помилок і завершення завдань.

Що стосується четвертого критерію — “Професійно важливі якості та навички”, оцінка визначається відповідністю професійних характеристик працівника встановленим вимогам.

Для об'єктивного визначення професійних якостей доцільно створити професіонограми для кожної посади, що складаються з двох блоків:

1. Посадова характеристика — опис функцій, обов'язків, прав, місця у структурі управління та специфіки виконуваної праці.
2. Модель посади — комплекс вимог до працівника для конкретної посади.

На основі вимог створюється система тестування для порівняння професійно важливих якостей працівника з еталонними параметрами. Для менеджерів виділяють дев'ять груп характеристик: розумові здібності, організаційні навички,

морально-психологічні якості, стресостійкість, працездатність, володіння усною та письмовою мовою, тип темпераменту, відсутність шкідливих звичок, стан здоров'я.

Оцінка кожної групи визначається в балах на основі тестів і порівняння з еталонним профілем. Кожна група отримує свою питому вагу у загальній системі оцінки працівника.

Розвиток аналітичних технологій повинен формуватися на основі загальної стратегії прийняття управлінських рішень підприємства. Більшість керівників аналітичних підрозділів наголошують, що створення ефективної аналітичної стратегії починається з глибокого розуміння бізнес-цілей організації та її місця у структурі підприємства [22].

Найскладнішою частиною процесу прийняття управлінських рішень є не визначення напрямів розвитку чи обсягів інвестицій, а вміння застосувати напрацьований досвід на практиці. Формально послідовність дій виглядає досить просто: визначення цілей бізнесу, вимог, проблем і завдань. Основою для формування управлінських рішень є інформація, отримана під час аналітичного дослідження.

Аналітична система підприємства має органічно вписуватися у загальну стратегію та підтримувати її виконання. Залежно від того, які функції покладено на систему, можна оцінювати її ефективність у контексті визначених напрямів. При цьому інформаційна система повинна гармонійно автоматизувати ключові бізнес-процеси.

У сучасних умовах трансформації бізнесу та зростання важливості корпоративних знань економічний аналіз дедалі частіше виступає не лише засобом автоматизації, а й інструментом для прийняття управлінських рішень, необхідним для подальшого розвитку підприємства. Розвиток інтернет-технологій, поширення електронного бізнесу та глобалізація ринків роблять аналітичну систему основою для формування підприємств нового покоління. Насамперед необхідно визначити

довгострокові цілі та стратегічний напрям розвитку. У стратегії важливо враховувати здатність підприємства швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.

Економічний аналіз має виступати інструментом для ухвалення управлінських рішень, тобто містити ключові орієнтири й відповіді на важливі питання, що виникатимуть у найближчі роки. Їх зміст залежить від індивідуальної ситуації на підприємстві.

Досить часто управління помилково ототожнюють лише з впровадженням аналітичної системи, причому цей процес нерідко здійснюють без урахування специфіки бізнес-процесів. Головною складністю при формуванні управлінських рішень лишається брак даних економічного аналізу та повноцінно сформованих коротко- і довгострокових планів розвитку.

Нині під час прийняття управлінських рішень інтуїція втрачає провідну роль, натомість значення аналітичної діяльності суттєво зростає. Ефективна робота аналітичних інструментів сприяє реалізації управлінських рішень підприємства. Це актуалізує необхідність гармонійної взаємодії системи прийняття рішень з управління та аналітики, що дозволяє підприємству використовувати дані як ресурс розвитку, перетворювати їх на корисну інформацію та формувати нові знання про функціонування внутрішніх процесів і бізнес-середовища.

Сучасні засоби економічного аналізу є різноманітними та гнучкими. Їх вибір визначається стратегічними орієнтирами компанії, від яких залежить те, як менеджмент використовує дані, отримані від аналітичних підрозділів. Все частіше саме впровадження аналітичних систем стає критичним фактором конкурентоспроможності. Для підприємств, що орієнтуються на клієнта, бізнес-аналітика перетворюється на незамінний інструмент [17]. Потужна аналітична діяльність виступає конкурентною перевагою, оскільки забезпечує ефективність процесів, максимізацію результатів та прийняття обґрунтованих рішень, що

можливе лише за умови професійного використання інформаційно-аналітичних технологій.

До ключових етапів економічного аналізу належать: визначення управлінських цілей і формування відповідних аналітичних завдань; організація збору даних з адаптацією до змін зовнішнього середовища; моделювання предметної області та перевірка відповідності моделі реальним процесам; проведення експериментальних досліджень; створення нового знання, яке необхідне для управління; представлення результатів аналітичної роботи управлінцям [26].

Таким чином, цілі економічного аналізу формуються на основі стратегічних орієнтирів підприємства, а результати застосовуються у процесі прийняття рішень. Отже, вихідною точкою аналітичної діяльності є стратегія розвитку компанії.

У практиці виокремлюють чотири типи взаємозв'язку між бізнес-стратегією та бізнес-аналітикою:

- відсутність формального взаємозв'язку;
- аналітична підтримка реалізації управлінських рішень;
- двостороння взаємодія між аналітикою та стратегією;
- використання інформації як стратегічного ресурсу.

Перший тип відображає ситуацію, коли дані економічного аналізу використовується несистемно, а інформація застосовується лише епізодично для розв'язання окремих задач, не будучи інтегрованою у систему прийняття рішень з управління. Такий стан речей зазвичай пов'язаний із відсутністю потрібних даних, компетентних спеціалістів або технічних можливостей для повноцінного впровадження аналітичних інструментів, а також із застосуванням стратегії, що не спирається на використання інформації.

Стратегічна мета підприємства може полягати, наприклад, у налагодженні більш ефективних взаємин з постачальниками. Проте подібні цілі складно піддаються точному вимірюванню, що створює проблему з визначенням критеріїв

оцінки: чи варто враховувати число претензій, середню тривалість окремої операції, чи рівень якості поставок, який має бути підвищений у межах нової політики? У такій ситуації результативність аналітичної діяльності проявляється у тому, наскільки швидко й аргументовано вона здатна надати відповіді на запити внутрішніх користувачів інформації економічного аналізу.

Підтримка стратегії підприємства даними економічного аналізу на прикладному рівні означає, що реалізація управлінських рішень потребує постійного контролю за ходом їх досягнення за допомогою аналітичних інструментів. У цьому випадку економічний аналіз виступає реакцією на управлінські потреби підприємства та зводиться переважно до формування звітів, які забезпечують інформаційні потреби окремих служб і підрозділів [37]. Якість аналітичної роботи визначається точністю, зручністю доступу та актуальністю даних, що подаються у звітах.

Модель «діалогу» між управлінням та аналітикою передбачає наявність у підприємства централізованого сховища інтегрованих даних і побудову системи аналітичної роботи на основі процедур, що дозволяють застосовувати інформацію для прийняття рішень з управління. При такому підході процес ухвалення рішень набуває циклічного характеру: спочатку формулюється стратегія, потім проводиться бенчмаркінг, далі відбувається безперервний моніторинг, аналізуються відхилення від запланованих результатів, після чого стратегія коригується та вдосконалюється.

Набір аналітичних методів при цьому розширюється та включає: системи вимірювання ефективності, моделі бального оцінювання, розрахунок рентабельності за окремими клієнтами, аналіз цільових сегментів ринку тощо. Формування звітності щодо досягнення підрозділами своїх ключових показників дозволяє своєчасно виявляти значні розбіжності між цілями та фактичними результатами, що потребує швидкого прийняття коригувальних рішень. Ефективність аналітики у такій моделі визначається її спроможністю забезпечити

підприємство необхідними даними для адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Удосконалення стратегії можливе лише тоді, коли знання, сформовані в результаті аналітичної діяльності, застосовуються для модернізації бізнес-процесів. Це забезпечує компанії гнучкість між традиційними циклами стратегічного планування, а накопичений досвід попередніх стратегічних ітерацій допомагає створювати нові підходи до формування майбутніх цілей.

Одним із механізмів реалізації зворотних стратегічних зв'язків є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована професорами Гарвардської школи бізнесу Р. Капланом та Д. Нортонем. Її основна ідея полягає в тому, що стратегія компанії розкладається на конкретні вимірювані параметри операційного рівня, що дозволяє здійснювати контроль за реалізацією стратегічних рішень через систему ключових показників ефективності [49].

У набір показників включалися фінансові метрики, оцінка взаємодії з клієнтами, показники внутрішніх процесів та прогнозні індикатори, які враховують майбутні тенденції. У 1998 році компанія Balanced Scorecard Collaborative, створена Капланом і Нортонем, розробила стандарти впровадження BSC-систем як окремого типу аналітичних програмних рішень. Ці стандарти охоплюють: розроблення системи, стратегічні комунікації, практичне впровадження, зворотний зв'язок та навчання персоналу [42].

Підсумовуючи викладене, четверта вимога також підтверджує ключове значення механізмів зворотного зв'язку у процесі формування аналітичних даних. Наступний тип взаємодії між управлінськими рішеннями та даними економічного аналізу характеризується тим, що інформація розглядається як повноцінний стратегічний актив, який безпосередньо впливає на формування довгострокових цілей підприємства. Під час економічного аналізу ситуації підприємство прагне поєднати оперативні дані зі стратегічним баченням, що дозволяє створити унікальні конкурентні переваги. Це зумовлює зміну акцентів у процесі стратегічного

планування: пріоритет надається не технічним інструментам, а професійним навичкам персоналу. Унаслідок цього зростає потреба в топ-менеджерах, які володіють як стратегічними, так і інформаційними компетенціями, що сприяє підвищенню рівня інтелектуалізації підприємства.

Підприємства, які розглядають інформацію економічного аналізу як стратегічний ресурс, мають низку характерних ознак. До них належать:

- чітко окреслені можливості здобуття конкурентних переваг завдяки пріоритетному використанню інформації;
- визначення у стратегічних документах не лише цілей, але й напрямів їх досягнення на основі даних економічного аналізу.

Внутрішнє середовище таких підприємств вирізняється постійним пошуком нових шляхів використання аналітичної інформації в конкурентній боротьбі. При цьому отримання та обробка даних підпорядковуються принципу руху «згори донизу», а не навпаки, що забезпечує стратегічну орієнтацію інформаційних потоків.

У взаємодії управлінської системи підприємства та економічного аналізу виникає потреба у формуванні цілісної моделі аналітичної діяльності та забезпеченні її ефективної реалізації. Така модель охоплює як процеси, необхідні для побудови результативної системи економічного аналізу, так і фахівців з відповідними компетенціями. Оскільки аналітична діяльність є комплексною, у ній бере участь значна кількість працівників, яких умовно поділяють на три групи:

- 1) представники бізнес-середовища (топ-менеджери, операційні менеджери);
- 2) працівники технічно орієнтованих підрозділів (фахівці, адміністратори баз даних, персонал);
- 3) аналітики – спеціалісти, що поєднують розуміння потреб підприємства.

У бізнес-орієнтованих структурах топ-менеджмент формує інформаційну стратегію, яка є похідною від загальної стратегії розвитку підприємства. Далі визначаються інформаційні та знаннєві потреби операційних менеджерів для

реалізації поставлених цілей. У технічно орієнтованих підрозділах фахівці забезпечують функціонування первинних систем збору даних, а розробники ETL-процесів та спеціалісти з баз даних об'єднують, структурують та готують дані до використання.

Ефективна взаємодія між цими двома середовищами забезпечується завдяки аналітичним процесам, які трансформують отримані дані у корисну інформацію та знання. Це дає можливість операційним менеджерам оптимізувати щоденну діяльність, приймати обґрунтовані рішення та підвищувати результативність управління.

Отже, система економічного аналізу має забезпечувати доступ до релевантної інформації саме тим працівникам, які її потребують, у той момент, коли вона необхідна для прийняття рішень. Тому для ефективної роботи аналітики недостатньо лише володіти сучасними інформаційними технологіями — важливо визначити, які бізнес-процеси повинні бути підтримані інформаційною системою та за рахунок яких механізмів формується додана вартість. У цьому контексті бізнес-аналітика розглядається як поєднання технологічних інструментів, компетентностей персоналу та організаційних процесів.

Сучасні концепції бізнес-аналітики ґрунтуються на використанні випереджувальної інформації, яка дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та активно впливати на розвиток підприємства. Це принципово відрізняє її від традиційної *business intelligence*, що переважно забезпечує доступ до ретроспективних, тобто «запізнілих», даних.

3.3. Новітні технології та розширення можливостей інформаційно-аналітичної діяльності в управлінні організацією

У сучасних умовах стрімкий розвиток економічного аналізу обумовлений глобалізаційними процесами, формуванням пріоритетів сталого розвитку та всеохопною інформатизацією суспільства. Витоки становлення аналітичної роботи пов'язані з особливостями науково-технічного прогресу та перебігом науково-технічної революції. Особливої ваги набуває відповідальність під час ухвалення управлінських рішень у ситуації постійних змін зовнішнього середовища [8]. Це зумовлює необхідність залучення науково-технічних фахівців до процесів інформаційного забезпечення, експертного супроводу й підготовки управлінських рішень, а також здійснення інформаційно-аналітичного моніторингу ключових параметрів інноваційного розвитку. Зростає потреба у широкому застосуванні економічної, кон'юнктурної, статистичної, соціально-демографічної та екологічної інформації для ефективної взаємодії учасників інноваційних процесів.

Отже, результативність управління сьогодні неможлива без глибокої переробки інформації для потреб стратегічного планування й прогнозування, а також для формування якісно нового знання за допомогою сучасних інформаційно-аналітичних технологій, які активно розробляються й упроваджуються.

У розвинених країнах світу спостерігається масове створення інформаційно-аналітичних підрозділів як у державному секторі, так і в бізнес-структурах. Причини швидкого поширення таких служб полягають у наступному:

- постійне ускладнення та зростання динамічності соціальних, економічних і політичних процесів у глобальних масштабах, які потребують оперативної оцінки та пояснення;
- зростання кількості складних управлінських завдань, що вимагають глибокого аналізу для мінімізації ризиків і запобігання кризовим ситуаціям;
- поява величезних, часто хаотичних інформаційних потоків, що потребують систематизації, контролю та аналізу, які неможливо здійснювати без сучасних аналітичних інструментів;
- посилення міжнародної конкуренції та боротьби держав за економічні, політичні й ресурсні переваги [21].

У таких умовах активно формуються інтелектуальні корпорації, аналітичні центри, «фабрики думок» та спеціалізовані підрозділи в органах влади, банках, партіях та бізнесових

структурах. Швидко розвиваються ринки аналітичної продукції, програмних рішень і методичного забезпечення. Таким чином, аналітична діяльність стає ключовим елементом інтелектуалізації суспільства [5].

За даними проекту «Мережа аналітичних центрів України», у країні функціонує близько 60–115 аналітичних центрів, більшість з яких зосереджено у Києві (67 організацій). Значні аналітичні осередки працюють у Львові (32), Харкові (23), на Закарпатті (15).

Понад два десятки Think Tanks створені на базі закладів вищої освіти: Дніпропетровського, Київського, Львівського, Тернопільського та Чернівецького національних університетів, УАДУ при Президентові України, Харківської юридичної академії тощо.

Крім цього, в країні активно діють аналітичні центри, засновані представниками великого бізнесу та політичними силами.

Аналітичні структури забезпечують можливість приймати управлінські рішення, спрямовані на попередження конфліктів, оцінювання ризиків та прогнозування кризових тенденцій. Головним завданням аналітичних досліджень є повне й своєчасне задоволення потреб замовника в достовірній інформації, при цьому ключовим показником їх якості виступає оперативність. Тому організація доступу до інформаційних ресурсів у режимі реального часу та застосування сучасних технічних засобів для обробки великих потоків даних є необхідною умовою підвищення ефективності інформаційно-аналітичної діяльності.

Параметри організації пошукової роботи визначаються з урахуванням кількох чинників:

- рівня складності проблемної ситуації;
- її внутрішньої структури та виділених напрямів для детального аналізу;
- наявності пов'язаних або дотичних до неї питань.

Якщо досліджувана проблема має великий масштаб або відзначається високою складністю, процес пошуку інформації потребує розгалуженого підходу. У таких випадках роботу доцільно розділяти на окремі етапи, для кожного з яких визначається своє завдання та обсяг дій.

У ході добору інформації кожен її елемент проходить багаторівневу перевірку. Насамперед оцінюються ключові якісні показники: точність, достовірність, повнота, коректність та своєчасність надходження даних.

Одним із найважливіших критеріїв якості інформації є її достовірність. Для її оцінювання використовують зовнішню та внутрішню перевірку: зовнішня полягає у встановленні обставин та умов появи даних, внутрішня – у вивченні змісту та логічної узгодженості самої інформації. Щоб підвищити рівень довіри до отриманих відомостей, рекомендується залучати якомога ширший спектр джерел, які висвітлюють досліджуване питання з різних сторін.

Важливим елементом також є формування інформаційних баз на перспективу. У межах цієї діяльності здійснюється накопичення відомостей щодо найбільш значущих напрямів, структуризація матеріалів за тематичними ознаками та хронологією. Такі бази спрямовані на забезпечення потреб користувачів і підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів. Водночас надмірне розширення переліку джерел часто призводить до інформаційного перевантаження, що негативно впливає на якість аналітичної роботи. Тому під час планування пошукової діяльності доцільно орієнтуватися на конкретні типи джерел, які найбільше відповідають необхідній інформаційній базі.

Отримані матеріали підлягають перетворенню у форму, зручну для опрацювання аналітиком. На цьому етапі здійснюється впорядкування та систематизація зібраних даних.

Таким чином, усі зусилля у межах аналітичної діяльності спрямовані на отримання різнопланової первинної інформації, раціональне використання ресурсів, оптимізацію дослідницьких процедур та скорочення часу, необхідного для проведення аналізу. Завдання та цілі конкретного аналітичного дослідження визначаються або оперативними, агентурними й пошуковими підрозділами, або самими аналітичними структурами. Методи дослідження обираються відповідно до характеру проблеми та її складності.

З огляду на те, що традиційні аналітичні підходи вже не відповідають сучасним викликам, Б. Френкс у своїх роботах «Приборкання великих даних» та «Революція в аналітиці» акцентує увагу на глобальних трансформаціях, які відбуваються у сфері обробки інформації, та на новітніх методах роботи з великими масивами даних.

У праці «Приборкання великих даних» автор наголошує, що почалася нова епоха аналітики, орієнтованої на роботу з величезними обсягами даних у режимі реального часу. Він вводить поняття «операційна аналітика», яке характеризує аналітику як безперервний, онлайн-орієнтований та надзвичайно динамічний процес. Операційна аналітика може функціонувати як самостійно, так і вбудовуватися у наявні бізнес-процеси та організаційні системи. Френкс підкреслює, що «незалежно від того, усвідомлюємо ми це чи ні, операційна аналітика вже діє поруч з нами та впливає на наше повсякденне життя» [38].

У таких умовах провідні компанії не лише накопичують великі обсяги даних, а й вибудовують свою конкурентну перевагу на їх смисловому опрацюванні. Основою їх успіху є сучасні методи статистичного та кількісного аналізу, прогнозне моделювання та використання потужних інформаційних технологій. Виділяють три ключові напрямки конкурентної аналітики: прийняття оптимальних рішень, ефективна реалізація рекомендацій та максимальне вилучення потенційної цінності з бізнес-процесів. Значного поширення набуває застосування спеціалізованих апаратно-програмних комплексів, автоматизованих систем підтримки рішень, методів прогнозування, візуалізації даних та аналізу неструктурованих текстів.

У сучасному цифровому середовищі, яке характеризується безперервною комунікацією та багатоканальною взаємодією, зростає потреба у новому форматі аналітики — онлайн-аналітиці. Сьогодні значна частина управлінських рішень може бути прийнята без участі людини, за допомогою алгоритмів та автоматизованих систем. Це стало основою появи «операційної аналітики». Вона базується на створенні всередині організації цілісної цифрової інфраструктури для

збирання, обробки та аналізу всіх доступних даних — як внутрішніх, так і зовнішніх. Такий підхід дозволяє мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором, своєчасно оцінювати ризики та виявляти як успішні, так і невдалі рішення, розуміючи причини їх ефективності або неефективності.

Отже, операційна аналітика як новий підхід передбачає «вбудовування традиційних аналітичних методів у бізнес-процеси та автоматизоване ухвалення рішень, що дає змогу тисячам щоденних управлінських дій здійснюватися в межах аналітичних процедур без участі людини». Такий підхід суттєво знижує рівень суб'єктивності під час прийняття рішень, а робота в режимі онлайн забезпечує високу швидкість реакції на будь-які зміни, події чи тенденції. У цих умовах аналітик отримує нову функціональну роль — він фактично стає координатором, оператором та інтегратором аналітичних результатів і рекомендацій.

Сучасні трансформаційні процеси розгортаються надзвичайно стрімко та доволі радикально, адже у найближчому майбутньому людство взаємодіятиме з принципово новою цифровою технологічною реальністю. Аналітик сьогодні — це своєрідний керівник інтелектуальних систем, який поєднує у своїй діяльності інструменти класичної аналітики, цифрових методів онлайн-аналізу та можливості розширеної аналітики. Сучасна операційна аналітика, що функціонує в онлайн-середовищі, стрімко розширюватиме свої можливості, спонукаючи фахівців інформаційної сфери адаптовуватися до нових стандартів і вимог роботи з даними.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Успішне функціонування будь-якого підприємства неможливе без прийняття рішень, що спрямовані на ефективне управління виробничими процесами. Для цього керівники повинні мати повну та достовірну інформацію про поточну діяльність підприємства і активно шукати шляхи її покращення. Крім контролю за роботою підприємства, важливо забезпечувати дотримання чинного законодавства України, що регулює господарську діяльність у сучасних умовах. Результативність цього контролю залежить від економічної ситуації, стану ринку, податкових вимог та інших чинників.

Зважаючи на значимість документів, що готуються економічним відділом, зона відповідальності його співробітників є досить широкою. Саме від якості аналізу залежить економічна ефективність роботи підприємства. Прогнози та розрахунки повинні бути максимально точними та надійними.

Найбільшою проблемою є те, що багато підприємств ігнорують необхідність проведення економічного аналізу, особливо коли стикаються з труднощами у діяльності. Часто на підприємствах відсутні кваліфіковані економісти, здатні оцінювати основні показники роботи, виявляти проблемні зони та пропонувати шляхи подолання кризових ситуацій. Тому економічний аналіз є невід'ємною складовою управлінської діяльності на всіх рівнях виробництва і важливою функцією керівництва. Він полягає у зборі та обробці аналітичної інформації про стан і результати роботи підприємства та його структурних підрозділів, виявленні причин відхилень від планових показників і визначенні резервів для підвищення ефективності.

Економічний аналіз являє собою систему методів дослідження даних обліку, звітності, нормативних планів та інших джерел з метою оцінки господарської діяльності, пошуку шляхів її поліпшення, контролю за виробничими процесами та

обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємств та їхніх підрозділів.

На сьогодні економічний аналіз є ключовою функцією управління виробництвом і відіграє провідну роль у підготовці обґрунтованих управлінських рішень.

Виходячи з поставлених завдань та цілей на різних етапах управління, основне завдання аналізу полягає у виявленні резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення обсягів та покращення якості продукції, оптимізації використання ресурсів, зниження собівартості виробництва, підвищення рентабельності та прибутковості.

Залежно від етапу управління, завдання економічного аналізу можуть відрізнятися. Перед прийняттям рішень він має надати керівництву інформацію про ступінь використання ресурсів, позиції підприємства на ринку та ефективність господарської діяльності. Під час реалізації рішень аналіз повинен допомогти виявити порушення та невідповідності фактичних показників з плановими, станом попередніх періодів або показниками інших підприємств.

Отримана в результаті економічного аналізу інформація також дозволяє коригувати управлінські процеси відповідно до прийнятих рішень. Таким чином, економічний аналіз забезпечує наукове та економічне обґрунтування управлінських рішень і підвищує ефективність функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

З аналізу досліджень можна зробити висновок, що застосування методики прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень на підприємстві створює передумови для максимізації прибутку через оптимізацію всього механізму ухвалення рішень, що сьогодні є ключовим завданням для українських компаній. Водночас важливо впроваджувати стратегії реалізації продукції не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку.

Прийняття рішень – це найвідповідальніша функція керівника. Тому навички ухвалення рішень слід формувати ще під час навчання, а не лише в умовах реальної відповідальності за діяльність підприємства. Крім власного досвіду, корисно враховувати практику інших компаній та керівників. Кожне рішення керівника впливає не лише на нього особисто, а й на життя та долю підлеглих.

Управлінське рішення – це соціальний акт, який у логічній формі (текстуальній моделі) відображає вплив органів управління на об'єкт керування для досягнення визначених цілей, забезпечення інтересів і задоволення потреб. Деякі рішення носять повторюваний характер і формалізуються в процедури, тоді як стратегічні рішення унікальні й потребують значної підготовки керівника, нестандартного підходу до аналізу проблеми та організації роботи експертних груп. Загальний алгоритм ухвалення управлінського рішення можна представити так: 1) ідентифікація проблеми; 2) визначення можливих дій; 3) оцінка ефекту кожного варіанту; 4) порівняння наслідків; 5) обрання найбільш ефективного рішення.

Прогноз – це оцінка майбутнього стану явища на основі спеціалізованого дослідження. Прогнозування застосовується у тих процесах управління, де необхідно враховувати фактори, вплив яких не можна повністю визначити. Прогнози можуть бути якісними (характер тенденцій та змін, ймовірність подій) та кількісними (показники та їхні величини).

Особливість прогнозування полягає в ефекті впливу прогнозу на вихідні умови – він може сприяти або гальмувати реалізацію прогнозованого сценарію. Тому прогноз повинен систематично коригуватися, узгоджуючись із цілями розвитку об'єкта та його фактичними результатами.

Методи прогнозування – це комплекс прийомів, що дозволяє на основі аналізу історичних даних, внутрішніх та зовнішніх факторів робити обґрунтовані передбачення майбутнього розвитку економічних та соціальних процесів. При виборі методу враховують мету прогнозу, специфіку об'єкта, період прогнозування, наявність та достовірність інформації.

Управлінський аналіз не регламентується законодавчо, але його значення для підприємства постійно зростає. Він забезпечує інформаційну підтримку різних користувачів та допомагає приймати стратегічні, тактичні та поточні управлінські рішення. Історично управлінський аналіз полягав у підготовці звітів для вибору між альтернативами рішень.

Ще наприкінці XIX ст. відомі європейські вчені відзначали важливість прогнозування на основі бухгалтерських даних. Італійський бухгалтер К. Гіділья підкреслював необхідність передбачати як шкідливі, так і корисні події для мінімізації ризиків та максимізації вигод. Пізніше М.К. Уелсом запропонував ситуаційну парадигму обліку, де основна мета – розвиток прогнозної функції обліку для підтримки різних моделей ухвалення рішень.

Фінансовий аналіз та публічна фінансова звітність регламентуються національними та міжнародними стандартами, що гарантують задоволення інформаційних потреб зовнішніх користувачів. Управлінський аналіз поєднує традиційний аналіз і проблемно-орієнтований підхід для вироблення рішень на користь власників та адміністрації підприємства.

Управлінський аналіз включає економічний аналіз, без якого керівництво не може ефективно реалізувати фінансову стратегію. Для бізнес-планів

застосовуються як виробничі, так і фінансові методи, а маркетинговий аналіз інтегрує обидва підходи для оптимізації виробництва та реалізації продукції.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Зернові продукти» показав, що ефективно застосування методів управлінських рішень дає змогу досягати високих результатів, проте в умовах невизначеності (наприклад, строк оренди земельних угідь) доцільно використовувати сучасні моделі та інструменти моделювання процесів ухвалення рішень.

Результативність управлінських рішень забезпечується дотриманням послідовності їх підготовки, ухвалення та виконання. Це включає організацію збору, обробки, зберігання, аналізу інформації та її передачу виконавцям, а також контроль за виконанням. Важливий системний підхід до підготовки та реалізації рішень, який передбачає три етапи: визначення цілей, розробка та ухвалення рішень, організація виконання і контроль.

Важливою проблемою є реформування політики прийняття управлінських рішень на підприємствах із акцентом на економічно обґрунтовані та оптимальні варіанти їх реалізації. Рішення ухвалюються відповідно до встановленого порядку, базуються на оцінці альтернатив, мають директивний характер і взаємодіють із усіма функціями управління, виконуючи роль «наскрізного» процесу в системі управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – К. : Знання, 2011. – 630 с.
2. Економічний аналіз: навч. посібник. За ред. Волкової Н.А./ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ОНЕУ. – 2015. – 310 с.
3. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 151 с .
4. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 67с.
5. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студ. бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / уклад.: М. В. Боровик. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 81 с.
6. Томчук О. Ф. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи / О. Ф. Томчук // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 5(2). – С. 133-142. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5%282%29_21 (дата звернення: 10.05.2023)
7. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник / під ред. В. А. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 420 с.
8. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. Р.В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2010. – 624 с.
9. Потапова Н.О., Герасимчук А.М. Особливості управлінського аналізу випуску і реалізації готової продукції / Н.О.Потапова, А.М. Герасимчук // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 10(1). – С. 43–45.
10. Кравченко М.О., Голюк В.Я.. Прийняття управлінських рішень: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спец. «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; уклад.: М.О. Кравченко, В. Я. Голюк. –

Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 55 с.

11. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: навч. посібник. – К: Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.

12. Томчук О.Ф., Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень / О.Ф. Томчук та ін. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2019. – № 4. – С. 144–154.

13. Мулик Т.О., Гордієнко М.І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів / Т.О Мулик., М.І. Гордієнко // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. –

№ 7. С. 7–19.

14. Жицька І.В. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень. Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: матеріали VII Міжнародної наук.-прак. конф. (Київ, 24–25 березня 2016 р.). – Київ, 2016. – С. 29–31.

15. Осадча О.О. Управлінський аналіз як аналітична функція управлінського обліку / О.О. Осадча, І.О. Левицька І.О. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. – 2019. – № 12. – С. 188–192.

16. Зозуляк М. М. Взаємозв'язок управлінського обліку та аналізу в контексті стратегічного управління підприємством / М. М. Зозуляк // Економічний аналіз. – 2015. – №19 (2). – С. 201–206.

17. Герасимчук З.В. Теоретичні основи управлінського аналізу / З.В. Герасимчук, А.О. Тендюк // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14(1). – С. 7-16.

18. Безверхня Ю.В. Управлінський аналіз як складова управлінського обліку / Ю.В. Безверхня // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2011. = №2, Том 3. – С. 21-27.

19. Томчук О.Ф. Управлінські рішення та їх аналітичне забезпечення / О.Ф. Томчук, В.В. Томчук // Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, міжпредметні зв'язки: зб. матеріалів IX МНПК. (26 лютого 2015 р.; м. Київ)

/Відпов. за вип. Б.В. Мельничук. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2015. – С.445-448.

20. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

21. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

22. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник. – К.: Кондор, 2013. – 756 с.

23. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів: Інтелект-Захід, 2012. – 464 с.

24. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 605. – С. 20–24.

25. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. – К.: Каравела, 2015. – 496 с.

26. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Вип. 6. – С. 16–19.

27. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

28. Литвин З.Б. Функціонально-вартісний аналіз: навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 130 с.

29. Гашин Є. В. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент підвищення ефективності виробництва / Є. В. Гашин, В. І. Довгань, Н. П. Захаркевич // Тези доповідей IV Міжнародної науково-методичної конференції «Форум молодих економістів-кібернетиків», «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід», 24-26 жовтня 2013 року. — Т. : ТНТУ, 2013. — С. 161–163.

30. Погорелов С. М. Функціонально-вартісний аналіз в раціоналізації технологічних й організаційних інновацій / С. М. Погорелов, І. М. Погорелов //

Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 170-173.