

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“_25_” ____ 05 ____ 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління ефективністю господарських рішень на підприємстві»

Виконав(-ла): студент II курсу, групи МБАЗМ-21

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Дугельний А. А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент навчальник відділу КА ТОВ «Шахтобудувельна компанія»

Моїсєнко І.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет гуманітарно-економічний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ 25 ” _____ 05 _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Дугельному Антону Анатолійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ефективністю господарських рішень на підприємстві»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „16” 02 2023 р. No 67

2. Строк подання студентом роботи 12.05. 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі фінансової санації, фінансового оздоровлення підприємства, основних напрямів удосконалення інвестиційного забезпечення протидії ситуації банкрутства, управління та адміністрування фінансових процесів на підприємстві.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління ефективністю господарських рішень на підприємстві. 2. Діагностика ефективності господарських рішень на підприємстві. 3. Механізм управління ефективністю господарських рішень на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Антоненко В..М., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні засади управління ефективністю господарських рішень на підприємстві	16.02.2023 – 05.03.2023	Виконано
2.	Діагностика ефективності господарських рішень на підприємстві	06.03.2023 – 02.04.2023	Виконано
3.	Механізм управління ефективністю господарських рішень на підприємстві	03.04.2023 – 23.04.2023	Виконано
4.	Висновки за роботою, вступ	24.04.2023– 07.05.2023	Виконано
5.	Оформлення роботи	08.05.2023 – 11.05.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Дугельний А. А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Попова О.Ю.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дугельний А. А. Управління ефективністю господарських рішень на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2023.

Метою випускової кваліфікаційної роботи магістра є розвинення теоретико-методичних засад, базових положень, аналітичного забезпечення ефективності господарських рішень та формування практичних пропозицій з управління ефективністю господарських рішень на підприємстві, що враховує невизначеність та ризики в сучасних економічних реаліях. Поглиблено зміст, уточнено природу і сутність господарських рішень на підприємстві. Упорядковано класифікаційні ознаки різновидів господарських рішень та моделей їх обґрунтування. Досліджено природу конфліктів як джерела підвищення ефективності господарських рішень. Оцінено показники фінансового стану як результату прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства. Висвітлено підходи до реалізації корпоративного SWOT-аналізу ефективності господарських рішень. Розвинуто науково-методичні підходи щодо обґрунтування рівня ефективності господарських рішень підприємства. Сформовано науково-методичні пропозиції та практичні рекомендації із сценарний аналіз ефективності господарських рішень.

Ключові слова: управління, фінансовий стан, господарські рішення, ефективність, підприємство, адміністрування, ризик, господарська діяльність, організаційно-економічне забезпечення, механізм.

Список публікацій здобувача

Попова О.Ю., Дугельний А.А., Дубик А.М., Попова С.О Проблеми та перспективи поширення міжнародних стандартів сталості в корпоративній культурі суб'єктів господарювання Публічне управління: проведення реформи в Україні: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої тижню права. (Луцьк, 9 грудня 2022 р.) /

Донецький національний технічний університет; [редкол.: С.В. Подкопаєв та ін.]. – Луцьк, 2022. С. 151-153.

ANNOTATION

Dugelnyi A. A..Managing the effectiveness of economic decisions at the enterprise / Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2023.

The purpose of the master's graduation thesis is the development of theoretical and methodological principles, basic provisions, analytical assurance of the effectiveness of business decisions and the formation of practical proposals for the management of the effectiveness of business decisions at enterprises, which takes into account uncertainty and risks in modern economic realities. The content has been deepened, the nature and essence of economic decisions at the enterprise have been clarified. The classification features of various types of economic decisions and models of their justification are organized. The nature of conflicts as a source of increasing the efficiency of economic decisions has been studied. The indicators of the financial condition as a result of management decisions in the enterprise's activities were evaluated. Approaches to the implementation of a corporate SWOT analysis of the effectiveness of business decisions are highlighted. Scientific and methodological approaches have been developed to justify the level of efficiency of the company's economic decisions. Scientific-methodical proposals and practical recommendations with scenario analysis of the effectiveness of economic decisions have been formed.

Key words: management, financial condition, economic decisions, efficiency, enterprise, administration, risk, economic activity, organizational and economic support, mechanism.

List of publications of the acquirer

Popova O.Yu., Dugelnyi A.A, Dubyk A.M., Popova S.O. Problems and prospects of the spread of international sustainability standards in the corporate culture of business entities. , dedicated to the week of law. (Lutsk, December 9, 2022) / Donetsk National Technical University; [edited by: S.V. Podkopaev and others]. – Lutsk, 2022. P. 151-153

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Сутність та економічний зміст господарських рішень на підприємстві	10
1.2. Класифікація господарських рішень та моделей їх обґрунтування	15
1.3 Конфлікти як джерело підвищення ефективності господарських рішень.	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	30
2.1 Фінансовий стан підприємства як результат прийняття господарських рішень	30
2.2 Оцінка ефективності корпоративних господарських рішень	35
2.3 Корпоративний СВОТ-аналіз ефективності господарських рішень	40
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1 Науково-методичні підходи щодо обґрунтування рівня ефективності господарських рішень підприємства	47
3.2. Сценарний аналіз ефективності господарських рішень	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	58
Додаток А.....	64
Додаток Б	65
Додаток В	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Щоб зрозуміти динаміку прийняття рішень, необхідно розрізняти різні сфери прийняття рішень, а також досліджувати характеристики романтичних стосунків і процесів взаємодії між партнерами. З цією метою дослідники мають знайти адекватні методи дослідження, які визнають, що прийняття економічних рішень у приватних домогосподарствах відбувається одночасно з іншими подіями та що партнери переслідують інші цілі на додаток до простого прийняття правильного рішення, наприклад, збереження якості їхніх стосунків. Виникає нагальна необхідність поглибленого опису типів рішень, структури відносин, а також динаміки взаємодії.

Слід відзначити, що проблематика обґрунтування господарських рішень є достатньо широко представленою у вітчизняній та зарубіжній літературі. Дослідниками надається типологія господарських рішень [1-3], розкриваються аспекти і процедури їх обґрунтування [4-7], контролю [8-10], виміру ефективності та забезпечення його зростання [11-14]. водночас є необхідність систематизації проблем управління ефективністю господарських рішень, уточнення та поглиблення змісту методів оцінювання ефективності з урахуванням невизначеності та ризику, що є невід’ємним атрибутом сучасної систем господарювання в Україні, що обтяжено військовим станом та активною військовою агресією.

Мета і задачі магістерської роботи. Метою випускової кваліфікаційної роботи магістра є розвинення теоретико-методичних засад, базових положень, аналітичного забезпечення ефективності господарських рішень та формування практичних пропозицій з управління ефективністю господарських рішень на підприємстві, що враховує невизначеність та ризику в сучасних економічних реаліях.

Для досягнення формованої мети випускової кваліфікаційної роботи магістра сформовано та вирішено ряд наукових завдання дослідження, що є

актуальним рішенням для підвищення загальної функції ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств:

- поглиблено зміст, уточнено природу і сутність господарських рішень на підприємстві;
- упорядковано класифікаційні ознаки різновидів господарських рішень та моделей їх обґрунтування;
- досліджено природу конфліктів як джерела підвищення ефективності господарських рішень;
- оцінено показники фінансового стану як результату прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства;
- висвітлено підходи до реалізації корпоративного SWOT-аналізу ефективності господарських рішень;
- розвинуто науково-методичні підходи щодо обґрунтування рівня ефективності господарських рішень підприємства;
- сформулювати науково-методичні пропозиції та практичні рекомендації із сценарний аналіз ефективності господарських рішень.

Об'єктом виконання випускової кваліфікаційної роботи рівня підготовки «магістр» є складові «господарських рішень підприємства та параметри його ефективності як підґрунтя для пошуку та використання резервів підвищення результативності фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, науково-методичні підходи, аналітико-статистичне забезпечення та практичний інструментарій з управління ефективністю господарської діяльності підприємства, що враховує невизначеність та ризики в сучасних економічних реаліях.

Методи дослідження. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи, для вирішення кола поставлених наукових задач, що запропоновано у межах магістерської роботи, застосовано ряд загальних, спеціальних наукових методів, зокрема: положення системного підходу, діалектичний підхід – для

поглиблення сутності та розкриття особливостей поняття «фінансове здоров'я» підприємства; абстракції, індукції та дедукції - для систематизації підходів до виміру умов проведення фінансової санації підприємства залежно від фінансових оцінок господарської діяльності підприємства; метод абстракції та дедукції – удосконалено науково-методичні засади забезпечення процесу фінансової санації підприємства; наукового спостереження – для визначення зарубіжного досвіду організації процедури фінансового оздоровлення підприємства; аналізу і синтезу – для аналізу параметрів фінансової стійкості; статистичного методу, метод конкретизації – для аналізу фінансової стійкості підприємства; вивчення наукової літератури – для сформулювати науково-методичні підходи до покращення фінансового стану підприємства; економіко-математичні методи, методи статистичного аналізу – для формування науково-методичних пропозицій з метою підвищення ефективності санаційних заходів до покращення фінансового стану підприємства.

Основний науковий результат виконання магістерського дослідження міститься у теоретико-методичних положеннях, науково-методичних підходах, аналітико-статистичному забезпеченні та практичних рекомендаціях з управління ефективністю господарської діяльності підприємства, що враховує невизначеність та ризики в сучасних економічних реаліях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та економічний зміст господарських рішень на підприємстві

Загальновизнано, що соціальний контекст, у якому приймаються економічні рішення, може мати великий вплив на ці рішення. Соціальний контекст має значення з кількох причин: по-перше, люди можуть дбати про деякі соціальні характеристики, такі як статус, честь або популярність; по-друге, на переваги може впливати середовище; нарешті, навіть якщо індивіди мають екзогенні переваги лише над «економічними» змінними, природа взаємодій, які сприяють економічній діяльності, сама може бути принаймні частково соціальною за своєю природою. При вивченні багатьох прикладних економічних проблем необхідно враховувати соціальний контекст. Якщо статус, честь або популярність важливі для особи, прогнози щодо реакції ринку праці на податки чи бонуси, які ігнорують ці міркування, будуть менш точними, ніж прогнози, які враховують ці фактори. Будь-яке серйозне дослідження впливу соціального контексту на економічні рішення потребує теорії про природу взаємодії між ними.

Розуміння та моделювання соціального контексту економічних рішень відрізняється від економічного аналізу соціальних рішень (таких як економіка злочинності та шлюбу). Хоча остання робота демонструє цінність розширення масштабів традиційного економічного аналізу, вона не дає прямого розуміння моделювання соціального контексту. Економічний аналіз соціальних рішень досягає успіху, вивчаючи соціальні явища (які раніше вважалися поза рамками традиційної економіки) з

використанням моделей, що задовольняють неокласичні припущення. Навпаки, моделювання соціального контексту може вимагати нестандартних уподобань або ендогенних уподобань.

1 Моделі, які відхиляються від неокласичної парадигми, безумовно, дають змогу зрозуміти конкретні проблеми. Ми покажемо, що, як і в економічному аналізі соціальних рішень, також можна надати розуміння деяких проблем, пов'язаних із соціальним контекстом, не відступаючи від неокласичної парадигми щодо переваг. Завдання полягає в тому, щоб сформулювати модель, яка охоплює соціальні та економічні рішення в розумний спосіб і в той же час допускає розрізнення.

Управлінська економіка є перевіреною концепцією, і багато великих фірм використовують її для кращого управління різними командами. Керівники відділу та їх керівники спостерігають за роботою підприємства. Теоретики визначили набір правил для різних проблем, використовуючи принципи, які допомагають краще керувати ефективністю різних команд і відділів.

Чотири основні аспекти прийняття рішень, які допомагають менеджерам планувати свою команду наперед такі.

1. Розподіл ресурсів. Ресурси завжди є головною проблемою для менеджерів. Часто більшість із них відчуває, що в їхній команді замало робочої сили, щоб виконати поставлене завдання. Це також один із принципів, який дозволяє найкращим чином використовувати ресурси для виконання завдання.

2. Інвентаризація. Розподіл запасів є ще однією з основних проблем. Але вони повинні бути на вершині цих аспектів, аналізуючи моделі попиту та пропозиції. Менеджери можуть краще контролювати управління та транспортування запасів, ставлячи продукти в чергу.

3. Ціноутворення: – Встановлення цін на продукцію в будь-якій фірмі є важливою частиною процесу прийняття рішень. Проблеми ціноутворення включають рішення щодо різних методів ціноутворення, які

фірми мають прийняти.

4. Інвестиції. Керівники повинні знати про майбутнє своїх фірм. Таким чином вони можуть контролювати, щоб не стати жертвою негативних ринкових сил. Таким чином, інвестиційне планування є одним із стовпів.

Вивчення та систематизація наукових джерел дозволяє представити господарське рішення з точки зору виміру різних аспектів, що визначають рішення або як результат, або як процес (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності рішень в господарському процесі [15]

Автор	Основна частина визначення	Додаткова частина визначення (пояснення до нього)
Карданської Н.Л. (Kardanskaja, 1999)	соціальний акт	який підготовлено на основі варіантного аналізу та прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування шляхів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів управління, що спрямована на досягнення вказаної мети
Хміля Ф.І. (Xmil', 2013)	результат	творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи
Дегтяра А. (Dyegtyar, 2012)	результат	розумової діяльності людини, що приводить до будь-якого висновку або до необхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація
Приймак В.М. (Pryjmak, 2008)	результат аналізу	прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з множини варіантів для досягнення конкретної цілі управління
Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Беседовський О.М. (Ponomarenko et al., 2005)	процес вибору	суб'єктом прийняття рішення (ОПР, індивідуальним чи груповим) на основі формалізації проблемної ситуації, акту складання сукупності альтернатив та критеріїв оцінки їх ефективного вирішення і визначення впливових факторів його реалізації й оцінку реалізації з застосуванням методів контролю виконання й оцінки наслідків
Фатхутдинов Р.А. (Fathutdinov, 2002)	результат аналізу	прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи із багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту
Юдин Д.Б. (Judin, 1989)	творчий акт	суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу з ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан
Піскунова Н.В. (Piskunova, 2003)	вибір способів і засобів	зроблений суб'єктом управління для приведення об'єкта управління до нормативних параметрів його функціонування або для подолання проблемної ситуації на об'єкті управління відповідно до поставленої мети й встановлених обмежень
Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. (Mochernyj et al., 2006)	вибір	однієї оптимальної або декількох найвірогідніших альтернатив, спрямованих на вирішення конкретної проблеми або досягнення поставленої мети. Такий вибір здійснюється переважно з врахуванням наявних ресурсів, певної сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів
Ушаповський К.В., Костін Ю.Д. (Ushhapovs'kyj, and Kostin, 2016)	результат	творчої дії ОПР (індивідуальної чи групової особи), який визначає програму діяльності колектива по ефективному вирішенню проблеми, що назріла, шляхом вибору з альтернативних варіантів найліпшого за певними критеріями, на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналіза інформації про її стан

У процесі прийняття рішень виконуються такі кроки.

Визначення проблеми: – Визначення проблеми є першим кроком до усвідомлення потенційних помилок команди. Менеджери повинні знати про проблеми і визначати їх для швидшого вирішення. Інакше нездатність визначити та ідентифікувати проблему часто зриває проекти. Важливий в економіці.

Визначення мети. Створення детальних цілей фірми може допомогти менеджерам пізніше досягти гарних результатів. Керівники повинні знати про поточні сильні та слабкі сторони фірми. Крім того, знання про шанси, які існують на ринку, сприяє кращій реалізації цілей.

Пропонування альтернатив: – Не завжди все відповідає поставленим цілям. Ринки дуже мінливі, і незначна зміна може сильно вплинути на фірму. Таким чином, менеджери повинні мати глибокі знання встановлених ними рамок. Крім того, вони повинні розробити плани для всіх можливих випадків, коли зміни можуть вплинути на проект. Керівник повинен розробити план управління кризою, щоб на нього не вплинули зовнішні зміни.

Прогнозування. Менеджер повинен працювати на основі плану управління кризою. Крім того, вони повинні вміти передбачати результати своїх рішень. Таким чином, менеджер все ще контролює ситуацію. Крім того, речі можна врятувати від того, щоб піти на південь, навіть якщо незначна зміна на ринку змусить команду прийняти нові шляхи.

Прийняття рішень. Коли всі запити зроблені, на цьому останньому етапі вживаються бажані дії, цілі та результати можна безпосередньо виміряти. Герб до плану, встановленого керівником. Останнім кроком є прийняття ним/нею рішень для команди та фірми в цілому. Ці рішення були прийняті в результаті поглибленого вивчення та після зважування всіх «за» і «проти» проблеми, що розглядається, послідовно використовуючи всі описані вище кроки.

Управлінська економіка забезпечує зв'язок між економічною теорією

та науками про прийняття рішень в аналізі прийняття управлінських рішень. Менеджери повинні приймати рішення незалежно від роботи, яку виконують. Неможливо робити дві справи одночасно. Тому менеджери повинні вибрати, що робити спочатку, а потім, що робити далі. У результаті прийняття рішення можна описати як вибір найкращого вибору з набору варіантів. Прийняти рішення – зробити вибір. Прийняття рішення передбачає прийняття рішення про те чи інше.

Визначення прийняття рішень з позиції альтернативності можна сформулювати в такий спосіб: Прийняття рішень можна описати як процес вибору найкращого способу дії з безлічі варіантів. Найбільш важливою метою бізнес-менеджера є прийняття рішень. Основна мета управлінської економіки — допомогти людям приймати кращі рішення. Коли відкрито кілька варіантів, виникає питання прийняття рішення. Наприклад:

- якою буде ціна товару?
- яким повинен бути розмір установки після її встановлення?
- скільки працівників потрібно найняти?
- яку освіту вони отримують?
- який ідеальний рівень готової продукції, сировини, запасних частин та інших запасів?

У результаті можна припустити, що проблема прийняття рішень виникає внаслідок дефіциту ресурсів. У менеджерів є нескінченна кількість задач забезпечення розвитку підприємства і обмежена кількість способів їх виконання; коли одне завдання реалізується, то з'являється інше, що створює проблему для прийняття рішення. Виконуючи свою роботу, менеджер повинен зробити кілька варіантів, щоб досягти цілей фірми. Більшість рішень приймаються в умовах невизначеності та включають ризики.

Ключовими причинами нестабільності та ризику є наступна непередбачувана поведінка ринкових сил: –

- попит і пропозиція;

- зміна бізнес-середовища;
- політика уряду;
- зовнішній вплив на внутрішній ринок;
- зміни в суспільстві та політиці.

1.2. Класифікація господарських рішень та моделей їх обґрунтування

Прийняття рішень можна класифікувати за різними категоріями на основі масштабу, важливості та впливу. Аналіз літератури дозволяє систематизувати ключові характеристики прийняття рішень [17-20].

1. Раціонально-мислячий

Раціональне мислення — це процес прийняття управлінських рішень, який допомагає нам приймати правильні рішення. Це передбачає систематичний аналіз варіантів і вибір найкращого курсу дій на основі логіки та доказів. Щоб мислити раціонально, ми повинні спочатку визначити наші цілі та завдання.

2. Процес

Багато людей вважають прийняття рішень холодним, раціональним процесом. Однак це набагато більше, ніж просто вибір найбільш логічного варіанту. Насправді на прийняття рішень впливають різноманітні фактори, як свідомі, так і несвідомі. Наприклад, наші емоції відіграють важливу роль у прийнятих рішеннях, а також наші особисті цінності та переконання.

3. Вибірковий

Ключовою характеристикою прийняття управлінських рішень є вибірковість. Тобто прийняття рішення передбачає вибір найкращих варіантів. Є багато факторів, які впливають на те, що буде обрано, включаючи ясність варіантів, релевантність критеріїв і зважування різних факторів.

4. Цілеспрямований

Цілеспрямований підхід до прийняття рішень — це такий, який ґрунтується на конкретних цілях і завданнях особи чи організації. Цей тип прийняття рішень враховує бажаний результат рішення та розглядає всі доступні варіанти, щоб вибрати найкращий варіант дій.

5. Позитивний

Процес прийняття рішень в менеджменті є важливою навичкою в будь-якій сфері життя, незалежно від того, чи ви обираєте, що їсти на обід, чи вирішуєте, в якій компанії працювати. Хоча існує багато різних підходів до прийняття рішень, є деякі спільні характеристики, які, як правило, призводять до позитивних результатів.

6. Прихильність

Якщо ви хочете приймати успішні рішення, важливо мати відданість. Це означає бажання довести рішення до кінця, навіть коли воно стає важким. Це також означає можливість захистити своє рішення перед іншими, навіть якщо вони з вами не згодні.

7. Оцінювання

Оцінка є ключовою характеристикою правильного прийняття рішень. Це передбачає розгляд усіх варіантів і зважування їхніх плюсів і мінусів, перш ніж зробити вибір. Важливо бути максимально об'єктивним, оцінюючи різні варіанти, і дивитися на ситуацію з усіх боків.

Деякі типи прийняття рішень подані у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Видова типологія господарських рішень (вибіркова інформація) [16]

Ознаки	Види господарських рішень
За ступенем невизначеності (повноти інформації)	— прийняті в умовах визначеності; — прийняті в умовах невизначеності; — прийняті в умовах ризику
За метою	— комерційні; — некомерційні
За типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань	— автоматичні (прийняті миттєво: питання-відповідь); — бліц-рішення (прийняті за кілька хвилин); — експрес-рішення – приймаються протягом кількох годин; — лонгіровані – вироблення рішень впродовж тижнів і місяців
За сферою дії	— технічні (приймаються з приводу об'єктивних факторів діяльності – використання устаткування, технологій тощо); — економічні (пов'язані з витратами підприємства й зумовлені ними); — соціальні (приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій)
За рівнем управління	— прийняті на вищому рівні; — прийняті на середньому рівні; — прийняті на нижчому рівні
За масштабністю	— комплексні; — часткові
За організацією розробки	— колегіальні; — корпоративні; — індивідуальні; — змішані
За кількістю цілей	— одноцільові; — багатоцільові

Іншими авторами представлено іншу типологію господарських рішень [21].



Рисунок 1.1 – Класифікація рішень на підприємстві [21]

На практиці можна знайти інші поширені типи прийняття рішень – рутинні, стратегічні, політичні, операційні, організаційні, особисті, запрограмовані, незапрограмовані, індивідуальні та групові рішення

Рішення можна класифікувати за різними основами, які обговорюються нижче у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація господарських рішень за ознаками [15]

Ознака	Види управлінських рішень
I. Рівень прийняття	1. Вищий директор або заступник директора з кадрів. 2. Середній менеджери з кадрів, нач. цехів та відділів. 3. Нижчий бригадири, майстри.
II. За методами прийняття рішень	1. Інтуїтивні (засновані на інтуїції та практичному досвіді менеджера). 2. Формальні (засновані на результатах формальної діагностики об'єкта людини або групи людей). Наприклад, атестація персоналу.
III. За функціональною спрямованістю	1. Рішення з формування складу персоналу. 2. Рішення з використання персоналу. 3. Рішення з навчання та розвитку персоналу. 4. Рішення з регулювання зайнятості.
IV. За кількістю осіб, які приймають рішення	1. Індивідуальні (приймаються однією особою). 2. Колективні (приймаються колективом осіб).
V. За часовим горизонтом	1. Поточні (тактичні) які приймають майже кожен день (про преміювання, заохочення, догани тощо). 2. Перспективні (стратегічні) наслідки яких є значними і впливають на діяльність підприємства в перспективному періоді (прийняття на роботу, переміщення на іншу посаду або звільнення з посади).
VI. За ступенем складності	1. Прості (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі достатньо інформації) – наприклад, про преміювання працівника за виконання певного завдання. 2. Складні (згідно з теорією систем такі, для прийняття яких в керуючій системі недостатньо інформації) – наприклад, про прийом на роботу певних працівників.
VII. За повноваженнями та відповідальністю	1. Рішення, які приймаються службою підприємства. 2. Рішення, які приймаються лінійними менеджерами. 3. Рішення, які приймаються всіма працівниками.
VIII. За виробничою спрямованістю	1. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту А. 2. Рішення відносно персоналу, зайнятого виробництвом продукту Б. 3. Та ін.
IX. За способом доведення до реалізації	1. Письмові (у вигляді наказів, розпоряджень тощо). 2. Усні.
X. За тривалістю процесу розробки та ухвалення рішень	1. Швидкоплинні. 2. Довготривалі.
XI. За ступенем прогнозованості (визначеності) результатів	1. Прогнозовані (менш ризиковані). 2. Важко прогнозовані (ризиковані) наприклад, прийняття на роботу, призначення на іншу посаду.
XII. За способом впливу на об'єкт	1. Прямі директивні (шляхом наказів, розпоряджень тощо). 2. Опосередковані (шляхом створення відповідного клімату в колективі).
XIII. За наявністю ресурсів для реалізації рішень	1. Рішення, які можна реалізувати. 2. Рішення, для реалізації яких недостатньо ресурсів.
XIV. За договірними відносинами з працівниками	1. Рішення щодо постійних працівників. 2. Рішення щодо тимчасових працівників.
XV. За знаходженням об'єкта управління людини по відношенню до підприємства	1. Зовнішні (рішення про прийняття на роботу). 2. Внутрішні (всі інші рішення – рішення про перестановку кадрів, стимулювання, звільнення тощо).
XVI. За сприйняттям працівників	1. Позитивні (преміювання, подяка тощо). 2. Негативні (примусові відпустки за власний рахунок, догани, фаворитизм, взагалі несправедливі рішення).

Передусім слід зауважити на наявність рутинного та стратегічного рішення: Тактичні або звичайні рішення приймаються неодноразово згідно з певними встановленими правилами, процедурами та політикою. Вони не вимагають ні збору нових даних, ні спілкування з людьми. Таким чином, їх можна приймати без особливих роздумів. Вони можуть бути складними, але завжди одновимірними. Вони не вимагають від менеджера особливих зусиль. Такі рішення, як правило, приймаються керівниками середнього та нижчого

рівня управління. Стратегічні або базові рішення, з іншого боку, є більш важливими, і тому вони зазвичай приймаються вищим керівництвом і керівництвом середньої ланки. Чим вищий рівень керівника, тим більше стратегічних рішень він повинен приймати.

Стратегічні рішення стосуються політичних питань і тому вимагають ретельного встановлення фактів та аналізу можливих альтернатив. Пошук правильної проблеми в таких рішеннях набуває великого значення. Менеджери серйозніше ставляться до таких рішень, оскільки вони впливають на прийняття рішень на нижчих рівнях.

Ще один важливий тип рішень – стратегічні та операційні рішення:

Стратегічні рішення мають життєво важливе значення і приймаються вищим керівництвом. Вони впливають на все підприємство. Але операційні рішення приймаються нижчим керівництвом, щоб втілити в життя політичні рішення. Наприклад, питання бонусів є політичним питанням, яке вирішується вищим керівництвом, а розрахунок бонусів є операційним рішенням, яке приймається на нижчих рівнях для виконання політичного рішення.

Наступний вид господарського рішення - організаційні та персональні рішення: Організаційні рішення - це рішення, які керівник приймає на посаді. Такі рішення можуть бути делеговані. Але особисті рішення, які стосуються керівника як особистості, а не як члена організації, не можуть бути делеговані.

Наступний тип рішень - запрограмовані та не запрограмовані рішення: Запрограмовані рішення мають звичайний і повторюваний характер, і їх слід розглядати відповідно до певних процедур. Але незапрограмовані рішення виникають через неструктуровані проблеми. Стандартної процедури вирішення таких проблем не існує. Наприклад, якщо працівник тривалий час прогулюється без будь-якого повідомлення, керівнику не потрібно передавати це питання виконавчому директору. Він може мати справу з

таким працівником за стандартною процедурою, яка може включати складання протоколу, відсторонення тощо.

На рис. 1.2 представлено підходи до класифікації управлінських рішень.



Рисунок 1.2 – Типологія рішень в практиці господарювання підприємства [22]

Але якщо велика кількість співробітників пропускає роботу без будь-якого повідомлення, таку проблему не можна вирішити в плановому порядку. Потрібно мати справу з неструктурованою проблемою, і рішення має прийматися виконавчим директором. Незапрограмовані рішення вимагають ретельного вивчення проблеми та наукового аналізу ситуаційних факторів. Перш ніж приймати такі рішення, необхідно провести адекватне дослідження та аналіз різних альтернатив.

Останній тип рішень – це індивідуальні та групові рішення: Коли рішення приймає окрема особа в організації, це називається індивідуальним рішенням. Такі рішення зазвичай приймаються в невеликих організаціях і в тих організаціях, де переважає автократичний стиль управління. Групові або колективні рішення стосуються рішень, які приймає група членів організації, скажімо, Рада директорів або комітет.

1.3 Конфлікти як джерело підвищення ефективності господарських рішень

Управлінські рішення часто характеризуються ситуаціями, в яких переважає ризик або невизначеність [23-25], наприклад можливі інвестиції, інноваційні розробки або кадрова політика [26].

Досліджені наукові джерела дозволяють стверджувати про те, що науковцями та практиками розрізняються ризиковані рішення від невизначених рішень на основі інформації, яку має особа, що приймає рішення, щодо очікуваного результату [27-28]. Якщо ризиковані рішення все ще можна певною мірою зважити (наприклад, запровадження нового програмного забезпечення в організації, яке вважалося корисним співробітниками в інших організаціях; однак незрозуміло, як ваші співробітники відреагують на впровадження), результат рішень в умовах невизначеності є повністю невідомим (наприклад, запровадження нового програмного забезпечення в організації, де немає даних про загальну

задоволеність працівників програмним забезпеченням) і, отже, передбачає статус неоднозначності для (певних частин) рішення

Основними психологічними характеристиками ситуацій прийняття господарських рішень є:

- а) наявність когнітивних сценаріїв для керування процесом прийняття рішень;
- б) фінансові ресурси, спрямовані на реалізацію господарських рішень;
- в) соціальна, екологічна та інституціональна значущість господарських рішень;
- г) ступінь впливу на учасників господарських рішень (постачальників, споживачів, державних органів управління, соціальне оточення).

Коли продукти купуються часто, а кількість інформації, необхідної для задовільного вибору, невелика, партнери мають у своєму розпорядженні когнітивними сценаріями, що складаються з послідовностей стандартних дій, готових до використання у звичній ситуації, отже, автоматизуючи процес прийняття рішень. Придбання дорогих і суспільно помітних товарів зазвичай не передбачає сценаріїв. Імпульсні дії та звичні рішення зазвичай приймаються однією людиною і відбуваються автоматизовано. Реальні рішення, прийняті декількома особами, які можуть вимагати процесу прийняття рішень, що відбуваються протягом більш тривалого періоду часу, часто призводять до виникнення розбіжностей або конфлікту.

Конфлікти можна розглядати як стимулюючий фактор прийняття рішень та пошуку шляхів найбільш ефективної його реалізації. Конфлікти можуть стосуватися виміру цілей і цінностей всіма учасниками господарських рішень, що вимагає узгодження дій та забезпечення максимально ефективного для всіх учасників використання ресурсів та розподілу отриманого результату.

Коли учасники господарських рішень (постачальників, споживачів, державних органів управління, соціальне оточення) мають різні погляди, але працюють над однаковими цілями, вони не схильні сприймати свою незгоду

як конфлікт. Однак конфлікти визнаються такими, коли цілі партнерів розходяться і виникають ціннісні конфлікти. Це також помітно, коли учасники господарських рішень роблять спроби активно переконати один одного, щоб домовитися про фінансово-економічну, часову або інституціональну перевагу для себе.

В сучасній економічній ситуації невизначеності та ризику в умовах військового конфлікту можна виокремити описує три типи конфліктів, зміст яких полягає в наявності так званих «конфліктів ймовірностей», розбіжності без будь-якого перевіреного точного вирішення як «конфлікти цінностей». а також «конфлікти розподілу».

Конфлікти ймовірностей виникають, коли учасники господарських рішень мають однакові цілі, але різні погляди на переваги чи недоліки обраного варіанту реалізації господарського рішення. У таких ситуаціях не можна говорити про конфлікт в негативному ключі, оскільки учасники обговорює це питання по суті, намагаючись підібрати варіант, який найкраще

Ціннісні конфлікти виникають через елементарні відмінності цілей партнерів. Наприклад, один партнер має принципові застереження щодо товару. Ціннісні конфлікти представляють реальні конфліктні ситуації; Таким чином, партнери використовують різні тактики впливу, намагаючись переконати один одного.

Конфлікт розподілу стосується розподілу витрат і вигод. Навіть якщо учасники господарського рішення впевнені, що певний продукт є найкращим вибором, один із партнерів може виступити проти покупки, оскільки товар принесе перш за все користь іншій особі. У таких ситуаціях партнери зазвичай намагаються знайти рішення, використовуючи свої навички ведення переговорів.

Незважаючи на ризики, що супроводжують господарське рішення, та, очевидно, призводять до зниження загального рівня ефективності, конфлікти можна розглядати як джерело або стимул пошуку найкращого з альтернатив

в якості господарської рішення. Системне уявлення про функцію конфліктів при прийнятті господарського рішення представлено у табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Функції конфліктів при прийнятті господарського рішення*

Позитивні функції:	Негативні функції
➤ Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп	➤ великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
➤ розрядка напруги між конфліктуючими сторонами; діагностика можливостей опонентів	➤ плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
➤ згуртування колективу організації у протистоянні із зовнішніми труднощами	➤ вороже ставлення до переможених
➤ джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	➤ надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
➤ удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	➤ після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
➤ виявлення управлінських проблем в організації	➤ складне і довготривале відновлення ділових стосунків

* Джерело: [29]

Ризик і, тим більше, невизначеність представляють ситуації, які важко передбачити і які нелегко реалізувати, тому керівникам часто доводиться застосовувати емпіричні правила, щоб орієнтуватися у своїх бізнес-рішеннях. Хоча використання інтуїції та евристики часто є неминучим і ефективним, надмірне покладання на «інтуїцію» може призвести до відхилення суджень від нейтральності на основі швидких, але не обов'язково добре зважених остаточних оцінок. Крім того, література показує, що аверсивна поведінка виникає, коли рішення включають невизначеність або високу складність. Більше того, люди загалом не сприймають ризик і невизначені рішення, що відображається в агресивній поведінці менеджерів.

Така негативна поведінка може бути спричинена страхом втрати («Втратити трохи гірше, ніж багато виграти»), відразу до майбутнього жалю про можливі рішення («Мені б хотілося, щоб я не робив цю інвестицію тоді») або уникнення звинувачень у дії («Я не хочу нести відповідальність, якщо ці інвестиції не окупляться.»). Літературні джерела свідчать про те, що аверсивна поведінка є більш вираженою в керівництві нижчого та середнього рівня, ніж у вищому, що узгоджується з припущенням, що рівень відповідальності викликає зміну поведінки, в той час як учасники все ще демонструють в середньому агресивну поведінку. Підводячи підсумок, управлінське рішення може свідомо чи несвідомо виявляти негативну поведінку і призводити до конфліктів серед учасників господарського рішення.

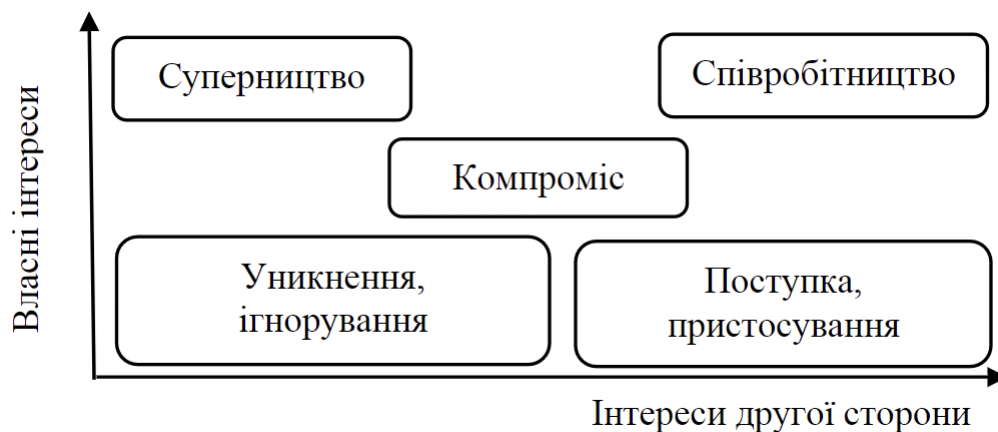


Рисунок 1.3 – Баланс інтересів та умови виникнення конфліктів при прийнятті господарського рішення [30]

Консенсусне прийняття рішень гарантує, що більшість проблем різних груп будуть почуті та враховані. Однак у реальних організаціях прийняття рішень шляхом консенсусу може бути неможливим, оскільки кожна група має власні плани.

Тому особи, які приймають рішення, повинні забезпечити, щоб рішення, які вони приймають, передбачали певну кількість консультацій і

певну кількість відхилень від індивідуальних планів. Причина полягає в тому, що хоча індивідуальні проблеми можуть бути прийняті до уваги, особи, які приймають рішення, повинні пам'ятати про інтереси організації та, отже, діяти відповідно. Це необхідно для того, щоб запобігти захопленню окремих осіб і груп процесу прийняття рішень своїми планами.

У більшості організацій прийнято, що особи, які приймають рішення, отримують якомога більше інформації від окремих осіб, а потім приймають рішення лише так, щоб забезпечити рівновагу та відшкодування скарг постраждалим сторонам.

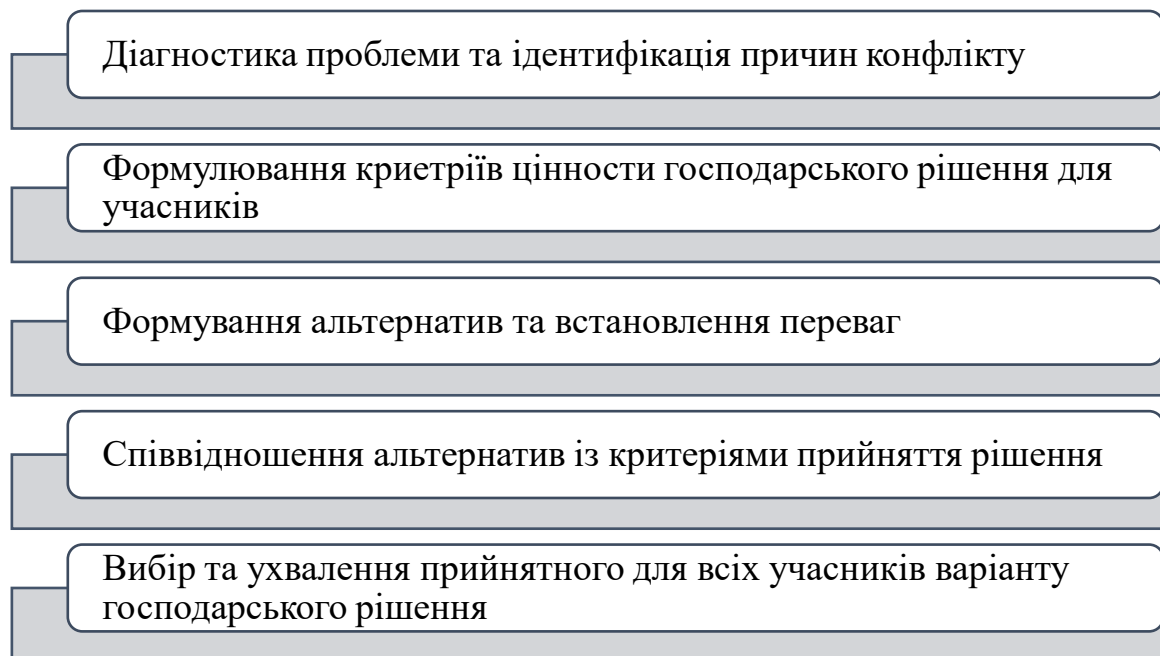


Рисунок 1.4 – Технологія урахування конфліктів при прийнятті господарського рішення *

* Власна розробка автора

Будь-які рішення, прийняті на будь-якому рівні, повинні брати до уваги суперечливі потреби осіб, яких ці рішення стосуються, і, отже, вирішення конфлікту є частиною процесу прийняття рішень. Наскільки добре вирішуються конфлікти, залежить від майстерності та лідерських якостей особи, яка приймає рішення.

Зрештою, будь-яке рішення, яке приймається, полягає в балансі конкуруючих інтересів і, по суті, є розподілом спільних ресурсів між різними групами.

Справа в тому, що в будь-якій організації є обмежені ресурси, які необхідно розподілити між конкуруючими групами, і, отже, особа, яка приймає рішення, повинна переконатися, що всі потреби та проблеми різних груп враховані під час прийняття рішення.

Для попередження або усунення конфліктної ситуації при прийнятті господарського рішення доцільно використовувати наступну послідовність дій (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Управлінські дії щодо попередження або усунення конфліктної ситуації при прийнятті господарського рішення*

Етап	Зміст діяльності	Методи (способи) реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	Спостереження. Аналіз результатів діяльності. Бесіда. Вивчення документів. Біографічний метод.
2	Обмеження числа учасників	Робота з лідарами у мікро групах. Перерозподіл функціональних обов'язків. Заохочення або покарання (стягнення).
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	Опитування експертами. Психоданаліз (залучення психоданалітиків). Переговорний процес (медіація).
4	Прийняття рішення	Адміністративні методи. Економічні методи. Соціально-психологічні (педагогічні) Методи (бесіда, переконання, прохання)

* Джерело: [31]

Що стосується того, як конфлікт може вплинути на спілкування в команді, факт полягає в тому, що не всі конфлікти однакові. Насправді дослідження показують, що деякі типи конфліктів корисні на робочому місці. Це пов'язано з прислів'ям «дві голови краще, ніж одна» або ідеєю, що кілька людей об'єднуються, щоб обговорити свої позиції, створюють синергію різних поглядів. Ось чому багато організацій насамперед віддають перевагу командному, а не індивідуальному підходу до вирішення проблем – це призводить до кращих результатів.

Те, що щойно було описано, є конфліктом, заснованим на завданні або когнітивним конфліктом. Це відбувається, коли люди зосереджуються на конкретній проблемі чи завданні та обдумують ідеї, щоб знайти рішення. Ці люди можуть обмінюватися гарячими думками та жваво сперечатися, але в основі конфлікту лежить бажання досягти консенсусу, а не перемогти в суперечці. Альтернативні точки зору сприймаються та засвоюються, оскільки вони необхідні для виконання роботи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Фінансовий стан підприємства як результат прийняття господарських рішень

Фінансовий аналіз є незамінною діяльністю, яка дозволяє підприємству знати своє фінансове становище, позицію на ринку порівняно з іншими конкурентами, а також допомагає спрогнозувати стан фінансового здоров'я в майбутньому [32]. Коли несприятливі події виявлені, це дає змогу підприємству вчасно реагувати на їх причини, налаштувати відповідну стратегію підприємства та вжити необхідних коригувальних заходів. Щоб уникнути несприятливої фінансової ситуації, яка часто пов'язана з банкрутством і загибеллю підприємства, необхідно своєчасно виявляти і усувати недоліки в управлінні підприємством, а також пояснювати причини, які заважають підприємству досягти кращих результатів. результати. Аналізуючи позицію підприємства на ринку, важливо отримати уявлення про фінансове становище основних конкурентів у галузі, виявити резерви в управлінні підприємством у порівнянні з конкурентами, а потім стратегічно спланувати подальший розвиток підприємства. Детальне знання фінансового стану підприємства дозволяє якісно та ефективно управляти підприємством, досягти необхідного рівня управління, а також довгострокового процвітання та успіху. Фінансовий стан відображає якість та обсяг виробництва підприємства, рівень його маркетингової та комерційної діяльності, а також інноваційної діяльності. Інновації є важливою частиною стратегічного управління підприємством. Для стратегічного управління підприємством необхідна інформація, отримана в результаті фінансового аналізу фінансової звітності. Незамінна роль в аналізі фінансового стану підприємств належить

фінансовому аналізу. Кожне підприємство має знати своє керівництво, свою позицію порівняно з конкурентами, а також прогнозований прогноз фінансового здоров'я на майбутнє, щоб воно могло вчасно вжити необхідних заходів і визначити відповідну стратегію підприємства [33-40].

Показники ліквідності вимірюють, наскільки швидко підприємство може перетворити свої активи на готівку. Водночас вони свідчать про здатність підприємства розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Для оцінки того, чи має підприємство достатню ліквідність, необхідний аналіз його минулих потреб у фінансуванні, поточної ліквідності, очікуваних майбутніх потреб у фінансуванні та варіантів зменшення потреб у фінансуванні. Традиційно при аналізі фінансового стану визнаються три рівні ліквідності, а саме швидка ліквідність, поточна ліквідність і загальна ліквідність. Фінансові показники ліквідності оцінюються як співвідношення поточних активів до ліквідності та короткострокових зобов'язань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники ліквідності підприємства

Показники	Роки			Нормативні значення	Відхилення 2022/2021, %
	2020	2021	2022		
Швидка ліквідність	0.5317	0,5639	0,5688	0.2-0.6	0,87
Поточна ліквідність	2. 0842	2,0001	2,411	1.0-1.5	20,54
Загальна ліквідність	2.8533	3,0477	3,135	2.0-2.5	2,86

При проведенні фінансового аналізу ліквідності досліджуваного підприємства (табл. 2.1) встановлено, що вона досягає значень показників

ліквідності в межах встановлених рекомендованих значень або перевищує рекомендований максимум протягом звітного періоду.

Показники діяльності виражають здатність підприємства використовувати вкладені кошти, отримувати доходи (реалізацію). Оцінюючи використання депонованих коштів, необхідно орієнтуватися або на швидкість обороту окремих елементів майна, або на кількість днів (період обороту), протягом яких фінансові ресурси закріплені в окремих елементах майна. власність. Типовими показниками є час обороту активів (виражає частку активів у продажах), оборотність активів (виражає коефіцієнт продажів у активах), час обороту запасів (виражає частку запасів у продажах), оборотність запасів (виражає коефіцієнт продажів у товарно-матеріальних запасів), термін обороту короткострокової дебіторської заборгованості (виражає коефіцієнт частки дебіторської заборгованості у продажах) і період погашення зобов'язань (виражає коефіцієнт частки зобов'язань у продажах). Аналізуючи показники діяльності, менеджери отримують інформацію про рішень ефективності та результати рішень щодо управління активами, рівень впливу на прибутковість і ліквідність. Тому показники тривалості та періоду обортаємості є найбільш демонстративними для оцінювання ефективності господарських рішень.

При оцінці фінансового стану як результату реалізації господарських рішень в діяльності досліджуваного підприємства виявлено, що час обороту активів, запасів і короткострокової дебіторської заборгованості має тенденцію до зростання, що не є сприятливим для підприємства. Мета повинна полягати в скороченні часу обороту, тому що якщо підприємство неефективно використовує активи, воно несе надмірні витрати і, таким чином, отримує менший прибуток.

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання активів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022/2021, %
	2020	2021	2022	
Період обороту активів	129	128	128	0,00
Оборотність активів	2,79	2,44	2,33	-4,51
Період обороту запасів	22	27	27	0,00
Оборотність запасів	15,78	13,21	12,44	-5,83
Період обороту короткострокової дебіторської заборгованості	74	78	74	-5,13
Терміни погашення поточних зобов'язань	45	45	55	22,22

Показники рентабельності відображають здатність підприємства капіталізувати вкладений капітал і створювати нові джерела фінансування. Вони пов'язують економічний результат із ресурсами, які були використані для його досягнення. Їх рівень відображає розвиток і рівень показників ліквідності, діяльності та заборгованості. При розрахунку показників рентабельності враховується прибуток після оподаткування. До найважливіших показників належать рентабельність інвестицій, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів і рентабельність продажів.

У таблиці 2.3 представлені показники ділової активності досліджуваного підприємства

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності, %

Показники	Роки			Відхилення 2022/2021, %
	2020	2021	2022	
Рентабельність інвестицій	33,76	12,07	7,17	-40,60
Рентабельність власного капіталу	43,43%	26,24	21,64	-17,53
Рентабельність активів	34,04	31,99	30,31	-5,25
Рентабельність продажів	11,64	10,03	4,45	-55,63

Показники заборгованості оцінюють загальну фінансову структуру підприємства та його здатність розраховуватися за боргами. Вони дозволяють оцінити частку власного та іноземного капіталу у фінансуванні потреб підприємства та вплив цієї частки на економічні результати. При аналізі показників заборгованості менеджери повинні приймати рішення щодо пошуку оптимальних співвідношень власного та іноземного капіталу підприємства, тобто структури капіталу. Тому оцінці підлягає співвідношення власних і зовнішніх ресурсів у фінансуванні комерційної діяльності. Висока частка власних ресурсів забезпечує стабільність і незалежність підприємства, але з іншого боку, при низькій частці підприємство є нестабільним і більш вразливим до ринкових коливань і незахищеності кредиторів. Заборгованість не завжди є негативною характеристикою підприємства, але правда, що чим вища заборгованість, тим більший ризик ведення бізнесу і тим важче отримати зовнішні джерела фінансування. Обраними показниками заборгованості є ступінь самофінансування (виражає відношення власного капіталу до загального капіталу), ступінь заборгованості (виражає відношення іноземного капіталу до загального капіталу) та фінансовий леверидж (виражає відношення активів до власного капіталу).

2.2. Оцінка ефективності корпоративних господарських рішень

Прийняття корпоративних рішень відбувається на різних рівнях організацій і може здійснюватися зверху вниз або знизу вгору. Різниця між цими двома стилями прийняття рішень полягає в тому, що прийняття рішень здійснюється на вищих рівнях ієрархії, а рішення передаються вниз по корпоративній драбині для виконання. З іншого боку, прийняття рішень «знизу вгору» здійснюється шляхом надання автономії менеджерам середньої ланки та лінійним керівникам для прийняття рішень на основі умов та обставин, що існують у їхніх командах. У багатьох організаціях ми бачимо прийняття рішень «зверху вниз» щодо політики, стратегічного фокусу, напрямку, у якому організація має рухатися, і прийняття рішень «знизу вгору» щодо повсякденної роботи команд.

Слід пам'ятати, що керівництво середньої ланки часто називають «бутербродним» рівнем, оскільки воно має виконувати рішення, прийняті вище, і водночас має вирішувати, як керувати командами, і доносити їх до нижчих рівнів.

Справа в тому, що в будь-якому процесі прийняття корпоративних рішень менеджери-виконавці відіграють вирішальну роль, оскільки найкращі плани вищого керівництва можуть зіпсуватися, якщо керівництво середньої ланки не прийме жодних зобов'язань. Тому багато організацій організовують виїзні зустрічі на курортах та в інших місцях, де вище керівництво інформує керівництво середньої ланки про рішення, які вони прийняли, і про те, як це вплине на організацію.

Прийняття корпоративних рішень також характеризується консенсусом або його відсутністю. Як і в реальному світі, корпорації часто мають центри влади та групи, які мають власні плани, і тому досягнення консенсусу може бути громіздким для генерального директора чи голови ради директорів. Саме з цієї причини багато корпорацій свідчать про періодичну реструктуризацію щодо організаційної структури та плинності вищого

керівництва. Інший аспект, пов'язаний із прийняттям корпоративних рішень, полягає в тому, що багато організацій процвітають завдяки лідерам, які мають навколо себе «ореол», і, отже, прийняття рішень відбувається гладко, оскільки конкуруючі центри влади часто поступаються харизмі лідера або його чи її здібностям і баченням. Корпорація переживає погану фазу, коли конкуруючі фракції борються за контроль. За кордоном Apple є прикладом компанії, яка покладалася на ефект ореолу свого засновника Стіва Джобса, і коли він помер, існує деяка невизначеність щодо того, як компанія повинна діяти на ринку.

Підсумовуючи, корпоративне прийняття рішень є успішним, доки існує «клей», який зв'язує організацію разом у формі харизматичних лідерів або організаційної культури, яка цінує злагодженість і нав'язує стабільність. Як тільки будь-яка з цих умов усунеться, організації потрапляють у згубну пастку, де процес прийняття корпоративних рішень порушується, що призводить до втрати конкурентоспроможності компанії.

Оцінювання ефективності господарського рішення є невід'ємною частиною загального механізму прийняття рішень (рис. 2.1).

Технології визначення ефективності є різноманітними, а їх вибір залежить від умов прийняття рішення, цільової спрямованості, кола стратегічних і тактичних задач, бюджетних обмежень, кваліфікації менеджерів тощо.

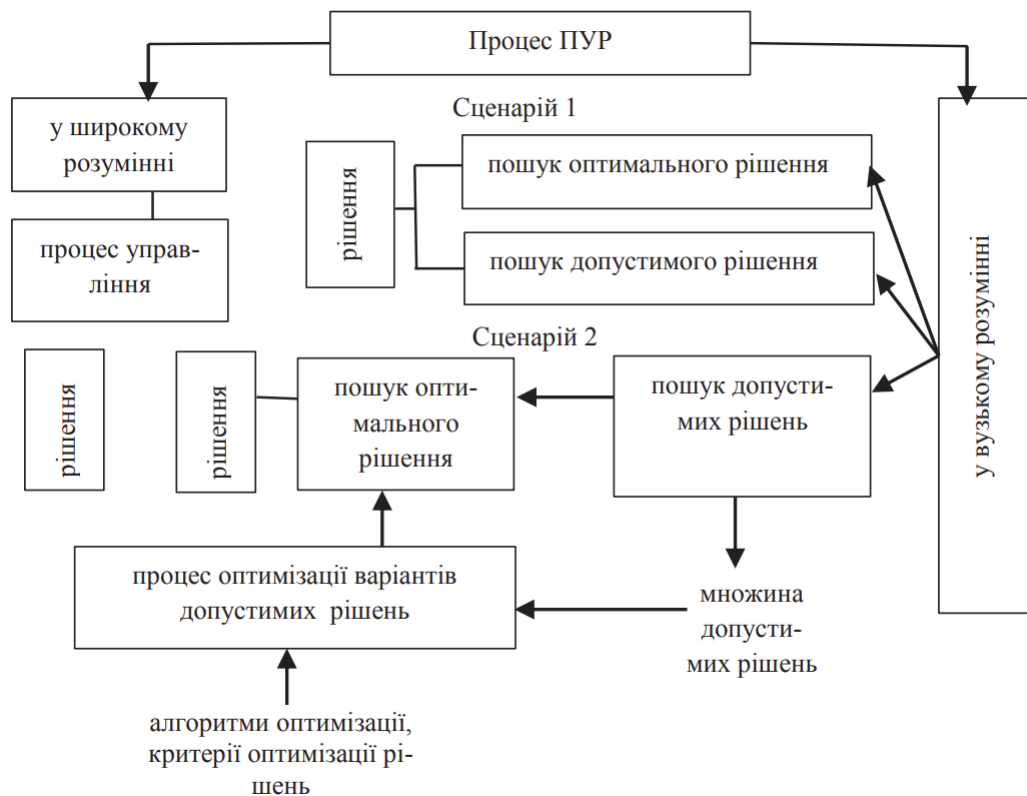


Рисунок 2.1 – Послідовність прийняття господарського рішення [5]

Оцінці підлягають різні види ефективності, представлені в таблиці 2.4 [16].

Розглядаючи ефективність з організаційної точки зору, ефективність господарського рішення набуває мультивекторного виміру. Для такого виміру є «загальна» економічна ефективність, ефективність внутрішньої системи, яка включає показники для оцінки організаційних процесів і необхідні обмеження для реалізації організаційної ефективності. Типовими критеріями загальної економічної ефективності є товарообіг, прибуток, частка ринку тощо. Для необхідних обмежень менеджери можуть вибирати такі критерії, як гнучкість, зростання, комунікація тощо. Внутрішні параметри ефективності можуть бути представлені такими як, наприклад ефективність організаційна структура, ефективність виконання завдань та фактори соціально-економічної ефективності. Для соціально-економічної

ефективності доцільними є використання таких критеріїв ефективності, як задоволеність індивідів, мотивація тощо.

Таблиця 2.4 – Видові характеристика ефективності господарського рішення [16]

Види ефективності	Сутність
Організаційна	Факт досягнення організаційних цілей, пов'язаних із реалізацією потреб людини в організації життя, безпеки, управління, стабільності завдяки якомога меншій кількості працівників за мінімальний час
Економічна	Співвідношення вартості додаткового продукту, отриманого в результаті реалізації рішення, та витрат на його розробку й реалізацію
Технологічна	Факт досягнення певних результатів, передбачених у бізнес-плані, за більш короткий час або з меншими фінансовими витратами
Соціальна	Факт досягнення соціальних цілей, що реалізують потреби людини в інформації, знаннях, самовираженні, за більш короткий час силами меншої кількості працівників з меншими фінансовими витратами
Психологічна	Факт досягнення цілей, що реалізують потреби людини в коханні, сім'ї, вільному часі для більшої кількості працівників за більш короткий час або з меншими фінансовими витратами
Правова	Ступінь досягнення правових цілей, що реалізують потреби людини в безпеці та порядку, за більш короткий час з меншими фінансовими та трудовими витратами
Екологічна	Факт досягнення екологічних цілей організації та персоналу, що реалізують потреби людини в безпеці, здоров'ї, за більш короткий час силами меншої кількості працівників або з меншими фінансовими витратами
Етична	Факт досягнення моральних цілей, що реалізують потреби людини в дотриманні норм поведінки, за більш короткий час силами меншої кількості працівників або з меншими фінансовими витратами
Політична	Факт досягнення політичних цілей організації, персоналу, що реалізують потреби людини у вірі, патріотизмі, за більш короткий час силами меншої кількості працівників або з меншими фінансовими витратами

Для досліджуваного підприємства розрахуємо показники ефективності господарських рішень (табл.. 2.5,2.6).

Таблиця 2.5 - Основні фінансово-економічні характеристик господарської діяльності підприємства

Параметри фінансового стану	Роки			Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід (від реалізації продукції), тис грн	5839,5	3454,2	4100,3	646,1	18,70
Собівартість продукції, тис грн	4204,44	2383,398	3321,243	937,845	39,35
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис грн	1635,06	1070,802	779,057	-291,745	-27,25
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис грн	1332,5739	872,70363	634,931455	-237,772	-27,25
Рівень рентабельності продажів, %	31,69	36,62	19,12	-17,4987	-47,79

Якщо представити господарську діяльність підприємств як ряд безперервних господарських рішень, що приймаються менеджерами, то можна стверджувати, що характеристики фінансово-економічної діяльності є свідченням комплексної ефективності таких рішень. Тому оцінити ефективність господарських рішень комплексно можна через загальні параметри ефективності господарської діяльності, що представлені в табл. 2.5 .

Таблиця 2.6 – Показники ефективності господарських рішень на підприємстві

Параметри ефективності господарського рішення	Роки			Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці середня по підприємству, тис грн/ос	110,179	59,555	74,551	15,00	25,18

Продовження табл. 2.6					
1	2	3	4	5	6
Приріст продуктивності праці, %		-45,95	25,18		
Фондоозброєність, тис грн/особу	120,85	229,92	252,8	22,88	9,95
Приріст фондоозброєності, %		90,25	9,95		
Питомі витрати на підтримку управлінського процесу, %	24,18	15,91	8,12	-7,79	-48,96
Ефективність управління, %	0,11	0,005	0,003	0,00	-40,00
Витрати на підтримку управлінського процесу, %	30,00	31,80	32,00	0,20	0,63
Витрати на управлінський процес на 1 грн реалізованої продукції, грн	11,00	5,00	3,00	-2,00	-40,00
Витрати на управлінський процес на 1 грн засобів (основних та оборотних), грн	45,00	80,00	54,00	-26,00	-32,50
Витрати на управлінський процес на одного співробітника, тис грн/на особу	54,55	41,39	30,39	-11,00	-26,58
Частка кількості керівників у загальній чисельності персоналу підприємства, %	20,20	15,53	16,45	0,92	5,92
Частка витрат на управлінський процес у загальній собівартості продукції, %	0,87	0,59	0,79	0,20	33,90

Представлені у табл. 2.6 та 2.7 дані щодо ефективності госплярських рішень визначено виходячи з припущення, що господарську діяльність представлено як ланцюг безперервних господарських рішень. Тому оцінювання ефективності господарських рішень може відбуватися комплексно, виходячи із параметрів фінансово-економічної діяльності, зафіксованих у фінансовій звітності підприємства.

2.3 Корпоративний SWOT-аналіз ефективності господарських рішень

SWOT-аналіз – це оцінка як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ефективності господарських рішень, можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі, а також його ефективність господарської діяльності.

Популярний метод відомий як граничний аналіз. Це передбачає зважування витрат і переваг кожного варіанту, щоб вибрати той, який створить найбільшу цінність.

Сильні сторони (S). SWOT-аналіз змушує менеджерів думати не тільки про безпосередні наслідки управлінських дій. Це може допомогти вам прийняти кращі рішення, оскільки ви будете враховувати, як ваші дії впливають на інші сфери вашого життя.

Слабкі сторони (W). Це займає багато часу. Якщо ви намагаєтесь швидко прийняти рішення, роздуми про всі непрямі витрати та вигоди можуть уповільнити вас. Цей аналіз іноді може призвести до паралічу. Трапляється, коли люди настільки захоплені роздумами про всі можливі витрати та вигоди, що ніколи не приймають рішення.

Можливості (O). Граничний аналіз полягає в тому, що він може допомогти визначити можливості, які менеджери могли б упустити. Це тому, що процес мислення про непрямі витрати та вигоди допомагає вам побачити світ по-іншому. Наприклад, вирішуючи, рішення щодо закупівлі нового обладнання повинно супроводжуватися оцінками впливу на довкілля і

потенційних вигащів від зниження рівня екологічних податків або пропонування нових екологічних послуг.

Загрози (Т). СВОТ-аналіз розглядає лише поступові зміни, пов'язані з конкретним рішенням, і не бере до уваги інші фактори, на які це рішення може вплинути. Аналіз може ввести в оману, якщо його використовувати неправильно, і це тому, що він розглядає лише зміни в абсолютному вираженні без урахування відносного розміру цих змін.

Щоб оцінити ефективності господарських рішень, необхідно врахувати кілька факторів.

1. Наскільки сильною є конкурентоспроможність підприємства?
2. Підвищуватиметься чи знижуватиметься конкурентоспроможність підприємства, якщо воно підтримує дане господарське рішення та забезпечує його реалізацію?
3. Яке становище підприємства порівняно з основними конкурентами з урахуванням головного фактора розвитку галузі?
4. Що визначає ефективність господарських рішень?
5. Які можливості підприємства захищати свої позиції в галузі, враховуючи фактори галузевої конкуренції?

Іншою технологією складання СВОТ-матриці є аналіз Парето. Аналіз Парето — це техніка прийняття рішень, яка може бути використана для виявлення найважливіших факторів у даній ситуації. Методика, названа на честь італійського економіста Вільфредо Парето, базується на принципі, що 20% причин дадуть 80% результатів.

Сильні сторони. Він відносно простий для розуміння та використання, що означає, що його можна застосовувати в різноманітних умовах з мінімальною підготовкою. Аналіз Парето є об'єктивним методом, він спирається на дані, а не на суб'єктивну думку, що підвищує довіру до нього в очах тих, хто приймає рішення. Аналіз є гнучким і може бути адаптований до широкого кола проблем і організацій.

Слабкі сторони. Він розглядає лише причинно-наслідкові зв'язки і не враховує інші фактори, які можуть бути важливими. Визначити всі можливі причини проблеми може бути важко, і деякі причини можуть бути важливішими за інші. Аналіз Парето спирається на статистичні припущення, які не завжди можуть бути точними.

Можливості. Це може допомогти вам зосередити свої зусилля на найбільш перспективних напрямках. Допомогає визначити пріоритети можливостей, щоб ви могли ефективніше розподіляти ресурси. Крім того, це може допомогти вам відстежувати свій прогрес з часом і вносити необхідні корективи у свою стратегію.

Погрози. Важливо переконатися, що дані, які ви використовуєте, точні та репрезентативні для загальної сукупності. Аналіз Парето іноді може бути зміщеним у бік більш екстремальних результатів. Цей аналіз не враховує всі можливі фактори, які можуть вплинути на рішення.

Матриця рішень є також різновидом технології складання СВОТ-матриці. Матриця рішень — це інструмент, який можна використовувати для паралельного порівняння різних варіантів. Використовуючи ці методи, люди можуть бути впевнені, що вони приймають правильні рішення, які приведуть до позитивних результатів.

Сильні сторони. Це змушує менеджерів ас ретельно розглянути всі варіанти та зважити кожен із них за критеріями. Це може допомогти переконатися, що ви не приймаєте рішення на основі емоцій чи інстинкту. Може допомогти уникнути надмірної прив'язаності до будь-якого варіанту, оскільки ви змушені об'єктивно розглядати кожен варіант. Це може надати чіткий і стислий спосіб повідомити про процес прийняття рішень іншим.

Слабкі сторони. Одна проблема полягає в тому, що критерії, які використовуються для оцінки варіантів, можуть бути суб'єктивними, і це може призвести до того, що різні люди прийдуть до різних висновків на основі тих самих даних. Ще одна потенційна проблема полягає в тому, що

під час створення матриці рішень можуть бути невідомі всі варіанти, що призводить до неточного або неповного аналізу.

Створення матриць рішень може зайняти багато часу та вимагати значної кількості даних, що робить їх непрактичними для використання в ситуаціях, коли час обмежений або даних мало.

Можливості. Здатність приймати кращі рішення шляхом організації та ранжування варіантів. Можливість бачити можливі результати кожного варіанту. Можливість порівнювати варіанти поруч. Можливість швидко визначити оптимальний варіант.

Погрози. Процес створення матриці може зайняти багато часу та може вимагати участі кількох зацікавлених сторін. Результати матриці рішень настільки хороші, наскільки хороші дані, які до неї входять, і остаточні результати будуть оманливими, якщо припущення або вхідні дані будуть неточними.

Матриці рішень можуть створити помилкове відчуття точності, що призведе до надмірної впевненості в результатах.

Атрибути ефективних господарських рішень є такі (рис. 2.2).

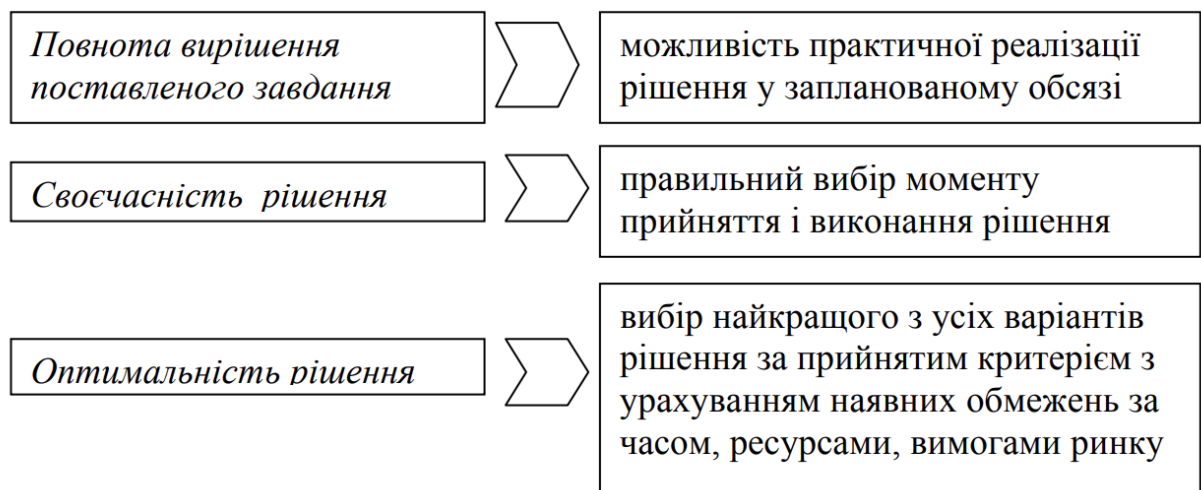


Рисунок 2.2 – Атрибути ефективного господарського рішення [4]

Важливо визначити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Потенційні сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні загрози та можливості, що існують у зовнішньому середовищі.

Модель, що пов'язує ефективність господарського рішення та мультивекторні фактори ефективності, представлена на рис. 2.3.

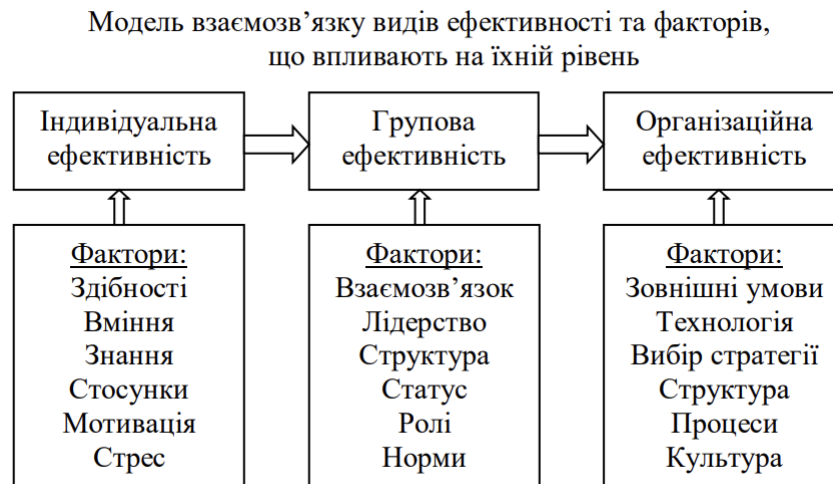


Рисунок 2.3 – Зв'язок між ефективністю та факторами ефективності господарського рішення [41]

Прийняття рішень в управлінні бізнесом можна охарактеризувати різними вимірами ефективності рішень. Одним з таких важливих параметрів є параметр часу. Ефективність прийняття рішень стосується кількості ресурсів, які підприємство споживає в процесі прийняття рішення. Інвестиції, матеріали, людські ресурси, інформація, час тощо є прикладами ресурсів, які потрібно споживати ефективно. Однак основним ресурсом, який споживається під час процесу прийняття рішень в академічній бізнес-симуляції, є час. Чим менше часу потрібно для прийняття конкретного рішення, тим ефективнішим буде процес прийняття рішень. Час прийняття рішення ретельно відстежується менеджерами. Час прийняття рішення означає час у хвилинах між розподілом результатів (виходу) одного набору рішень і поданням командою наступного набору рішень (вхід). Отриманий

загальний час прийняття рішення слугує мірою ефективності прийняття рішень у кожній стратегічній зоні господарювання.

Модель зв'язку часових параметрів з ефективністю господарського рішення представлена на рис. 2. 4.

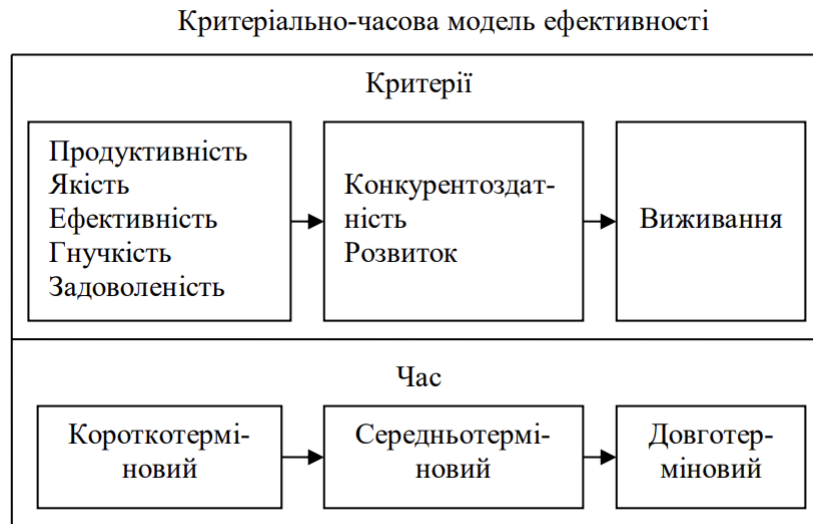


Рисунок 2.4 – Вплив часу на параметри ефективності господарського рішення [41]

Час як ресурс і фактор ефективності прийняття господарського рішень є найважливішим аспектом забезпечення загальної функції ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Через свою динамічну природу інтерактивне бізнес-симуляція є чудовим дослідницьким інструментом для дослідження цих та інших факторів, що сприяють прийняттю оптимальних господарських рішень.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Науково-методичні підходи щодо обґрунтування рівня ефективності господарських рішень підприємства

Будь-які рішення, прийняті на будь-якому рівні, повинні брати до уваги суперечливі потреби осіб, яких ці рішення стосуються, і, отже, вирішення конфлікту є частиною процесу прийняття рішень. Наскільки добре вирішуються конфлікти, залежить від майстерності та лідерських якостей особи, яка приймає рішення.

Зрештою, будь-яке рішення, яке приймається, полягає в балансі конкуруючих інтересів і, по суті, є розподілом спільних ресурсів між різними групами.

Справа в тому, що в будь-якій організації є обмежені ресурси, які необхідно розподілити між конкуруючими групами, і, отже, особа, яка приймає рішення, повинна переконатися, що всі потреби та проблеми різних груп враховані під час прийняття рішення.

Ефективність всередині організації також можна перевіряти різними підходами. У рамках цільового підходу організації мають чіткі цілі, а ефективність може бути визначена ступенем досягнення цілі. Системний підхід розглядає, окрім цілей, також структури та процеси взаємозв'язку система-середовище. Ефективність у цьому випадку розвивається від «конкретної», одновимірної до «абстрактної» та багатовимірної конструкції. Підхід організаційного члена враховує інтереси зовнішніх зацікавлених сторін. У цьому сенсі організація є ефективною, коли очікування цих членів задоволені або виконані. З підходом члена організації тісно пов'язаний підхід інтересів. Інтересний підхід передбачає, що оцінка одного й того самого

об'єкта призведе до різних оцінок ефективності через різних оцінювачів та їх індивідуальну структуру цінностей і переваг, а також їхні різні інтереси. Підхід до аудиту управління є більш орієнтованим на застосування. У рамках підходу управлінського аудиту організаційна ефективність визначається шляхом оцінки організації шляхом аналізу певних її «частин» у періодичні проміжки часу з відповідними запитаннями та шляхом аналізу відхилень (бюджет-факт) ключових показників [42].

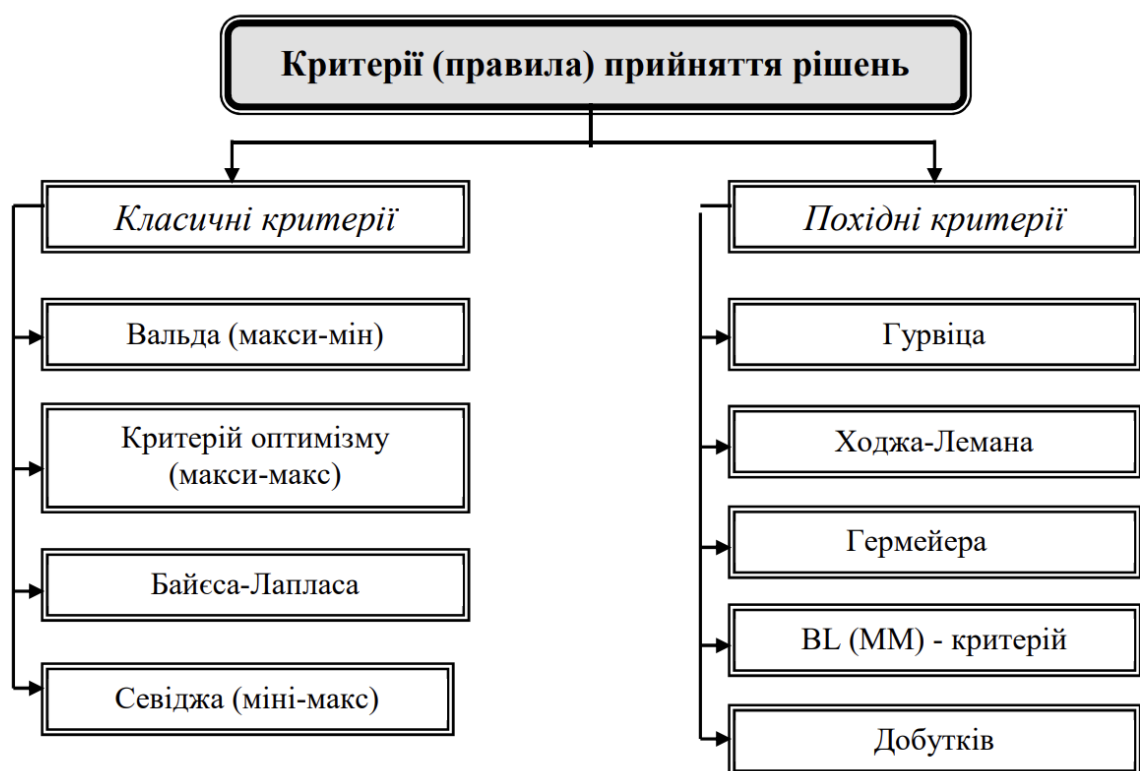


Рисунок 3.1 – Система науково-методичних підходів до обґрунтування рівня ефективності господарських рішень підприємства [43]

Критерії прийняття рішень – це принципи, цінності, правила, змінні та умови, які використовує організація або команда для вибору варіанту або прийняття рішення. Ці критерії керують командами при виборі курсу дій з кількох альтернатив. Вони підвищують якість, раціональність і справедливість рішень команди.

Типовими критеріями прийняття рішення є такі.

Простота реалізації.

Вартість.

Легкість модифікації/масштабованість/гнучкість.

Моральний стан співробітників.

Рівні ризику.

Економія коштів.

Збільшення продажів або частки ринку.

Прибуток на інвестиції.

Критерії прийняття рішень полегшують прийняття рішень. Вони пропонують нам різні альтернативи, за якими ми можемо оцінити ефективність рішення. Наявність критеріїв прийняття рішень додає швидкості, якості та узгодженості процесу прийняття рішень. Рішення, прийняті після оцінки та порівняння різних якісних і кількісних критеріїв, швидше за все, дадуть бажаний результат.

Бізнес-рішення мають бути не тільки правильними, але й справедливими та прийнятними. Наявність критеріїв прийняття рішень додає логіки та прозорості процесу прийняття рішень. Це дозволяє зацікавленим сторонам знати, як їхні інтереси враховуються в конкретних рішеннях. Це додає до рішення елемент уявної справедливості та підвищує його прийнятність.

3.2 Сценарний аналіз ефективності господарських рішень

Аналіз сценаріїв — це метод створення відповідей на різні майбутні події з метою зменшення невизначеності та максимізації шансів досягнення бажаного результату. Цей процес потребує вкладень людей, часу та грошей. Уява також вступає в дію, коли менеджери використовують аналіз сценаріїв, щоб визначити або винайти можливі варіанти дій, щоб організація могла зменшити загальний ризик і максимізувати свою вартість.

Історично аналіз сценаріїв виник із військового планування під час Другої світової війни. Під час війни це був спосіб запропонувати конкретні описи різних майбутніх; узагальнювати та синтезувати змінні в послідовну картину для кожного можливого майбутнього; запропонувати численні та різні варіанти вибору, які передбачатимуть кожне майбутнє; і підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів шляхом вивчення ряду відповідей або рішень.

Економічні історики кажуть, що сценарії вперше були використані в післявоєнному світі бізнесу нафтовою компанією Shell для оцінки мінливості цін на нафту та моделей споживання, щоб капітальні інвестиції були перенесені в сфери, які пропонують найкраще передбачувану фінансову віддачу. Ця практика швидко поширилася, і тепер аналіз сценаріїв використовується компаніями в більшості галузей.

Він також поширився за межі ділового світу. Аналіз сценаріїв використовується в цивільному плануванні, щоб передбачити зростання міст і передмістей, в інженерії, щоб створити проекти на основі змінних умов, і в науці, щоб висунути гіпотезу про результати дослідження. Деякі політичні кампанії використовують його, щоб досліджувати можливі шляхи до перемоги, аналізуючи такі змінні, як моделі голосування, явка, результати опитувань і потенційні демографічні зміни. Під час проведення аналізу сценаріїв конкретні майбутні невизначеності та відповідні реалії оцінюються шляхом вивчення різних можливих шляхів досягнення бажаного результату. Це вимагає оцінки внутрішніх можливостей, таких як сильні та слабкі сторони діяльності, і зовнішніх факторів, таких як існуючі та майбутні можливості та загрози в бізнес-середовищі.

Аналіз сценаріїв не розкриває єдиного точного шляху до успішного прийняття рішень, а також не припускає, що моделі історичних даних і результати минулих спостережень відтворюватимуться в майбутньому. Цей процес ніколи не зітре всю невизначеність і не передбачає майбутнього [44].

Аналіз сценаріїв часто використовується для аналізу можливих майбутніх сценаріїв шляхом розгляду можливих найкращих, найгірших і середніх результатів. Ця техніка підходить для окремих господарських рішень. Вихідним припущенням є те, що будь-яке господарське рішення стикається з невизначеністю і, як наслідок, створює необмежену кількість можливих майбутніх умов, які слід розглядати. Однак кількість можливих сценаріїв, які слід розглядати, обмежена трьома або чотирма в аналізі сценаріїв.

Різновидом сценарного аналізу є побудова дерева рішень. Дерево рішень — це інструмент підтримки прийняття рішень (діаграма), який використовується в оперативних дослідженнях. Це може бути корисним у виборі стратегій і роботі з умовними ймовірностями. Дерева рішень є частиною підходу теорії прийняття рішень, який широко використовується особами, які приймають рішення, маючи справу з кількома можливими рішеннями. Дерева рішень — це діаграми, які можна використовувати для представлення проблем прийняття рішень, щоб зробити їх структуру більш зрозумілою. На відміну від таблиць рішень, дерева рішень можна використовувати для представлення проблем, що включають послідовності рішень, де рішення повинні прийматися на різних етапах проблеми.

Іншим різновидом сценарного аналізу є моделювання. Моделювання широко використовується в ланцюзі поставок. Моделювання складних систем ланцюга постачання дає можливість експериментувати з різними сценаріями та має силу узагальнення розуміння ефективності складних систем. Імітаційне моделювання дозволяє аналізувати або прогнозувати ефективність і продуктивність реалізованих та запланованих господарських рішень, усуваючи ризик непередбачених вузьких місць, недостатнього або надмірного використання ресурсів або невідповідності визначеним вимогам системи безпеки».

Аналіз витрат і вигід є різновидом сценарного аналізу. Аналіз витрат і вигод є підходом, який має довгу історію застосування. В економічній

літературі його порівнюють з аналізом ефективності витрат і корисності витрат. Різниця між цими трьома підходами полягає в тому, що аналіз витрат і вигод дозволяє порівнювати ширший діапазон сценаріїв, оскільки витрати та результати мають грошове вираження на відміну від двох інших методів, які спостерігаються за допомогою кожного разу з використанням одного результату.

Розглянемо для підприємства можливі сценарії вибору стратегії операційного менеджменту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристики потенційних сценаріїв реалізації господарського рішення

Параметри ефективності	Базовий сценарій	Потенційні сценарії реалізації господарського рішення		
		песимістичний	найвірогідніший	оптимістичний
Ціна закупки, грн/т	11000	11250	10750	11000
Повна собівартість, грн/т	11500	11850	11200	11500
Ціна реалізації, грн/т	12200	12000	13000	12200
Оцінка ймовірних змін протягом трьох років показників:				
ціни матеріалів, %		2,5	3,5	4,5
собівартості, %		3	4	5
ціни продукції, %		10	10	10
обсягів виробництва, %		2	10	15

Таблиця 3.2 - Аналіз ефективності господарських рішень щодо виходу на нові ринки збуту

Параметри ефективності	Од. вим.	Песимістичний	Найвірогідніший	Оптимістичний
Інвестиції	тис грн	14705	14705	14705
Плановий горизонт,	років	3	3	3
Ставка дисконтування,	%	32	15	10
Кумулятивний грошовий потік, всього,	тис грн	5318,98	18622,22	32821,5
у т. ч.:				
2024 рік		1571,98	7489,3	18032,5
2025 рік		2213,6	7995,92	13567,7
2026 рік		1533,4	3137	1221,35
Приведена на початок періоду вартість грошових потоків	тис грн	1678,45	14903,1	2684,0
Чистий поточна вартість (за вирахуванням початкових інвестицій) NPV	тис грн	-13026,55	198,1	-12021
Кумулятивний грошовий потік	тис грн	5318,98	18622,22	32821,5
Період окупності	років	8	2,5	1,5
Індекс прибутковості інвестиції PI	од.	1,09	6,8	15,3

Оцінювання ефективності господарського рішення за сценарним аналізом (песимістичний, найбільш ймовірний та оптимістичний) дозволяє оцінити параметри витрат та доходів, що становить основу для розробки стратегії просування на ринку. Залежно від схильності менеджерів до ризику може бути обраний будь-який сценарій. Для умов нестабільності господарського простору може бути обраний песимістичний сценарій, що потребує на розробку ряду превентивних рішень антикризового менеджменту, що у майбутньому дозволить оптимізувати витрат на ліквідацію наслідків настання негативної ситуації. При достатньо стійкому

господарському просторі доцільним є орієнтація на оптимістичний сценарій, що потребує також розробки ряду додаткових господарських рішень, пов'язаних із підтримкою позитивних тенденцій та закріплення їх у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Метою випускової кваліфікаційної роботи магістра є розвинення теоретико-методичних засад, базових положень, аналітичного забезпечення ефективності господарських рішень та формування практичних пропозицій з управління ефективністю господарських рішень на підприємстві, що враховує невизначеність та ризики в сучасних економічних реаліях.

Для досягнення формованої мети випускової кваліфікаційної роботи магістра сформовано та вирішено ряд наукових завдання дослідження, що є актуальним рішенням для підвищення загальної функції ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств.

Вивчення та систематизація наукових джерел дозволяє представити господарське рішення з точки зору виміру різних аспектів, що визначають рішення або як результат, або як процес. В роботі розкрито зміст і сутність рішень підприємства.

Встановлено, що галузі реалізації господарських рішень переслідують різні цілі, вимагають застосування спеціальних методів обґрунтування і реалізації, тому в роботі представлено типологію господарських рішень. Показано, що існують і інші різновиди, що обумовлено комплексністю та складністю умов господарювання.

Доведено, що прийняття рішень можна описати як процес вибору найкращого способу дії з безлічі варіантів. Проте сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції до ресурси, наявні ризики та невизначеності, що призводить до конфліктних ситуацій. Доведено, що конфлікти є джерелом та мотивом для прийняття ефективних господарських рішень.

Представлено **баланс інтересів та умови виникнення конфліктів при прийнятті господарського рішення** та технологію прийняття рішень з урахуванням конфліктності ситуації.

Фінансовий аналіз є незамінною діяльністю, яка дозволяє підприємству знати своє фінансове становище, позицію на ринку порівняно з іншими конкурентами, а також допомагає спрогнозувати стан фінансового здоров'я в майбутньому та ефективність господарських рішень у перспективі. В другому розділі магістерської роботи проведено аналіз ліквідності, платоспроможності, ефективності використання активів та показників ділової активності.

Оцінювання ефективності господарського рішення є невід'ємною частиною загального механізму прийняття рішень. Технології визначення ефективності є різноманітними, а їх вибір залежить від умов прийняття рішення, цільової спрямованості, кола стратегічних і тактичних задач, бюджетних обмежень, кваліфікації менеджерів тощо.

Визначено, що атрибутами ефективного господарського рішення є тріада параметрів часу, витрат та результативності. Представлені атрибути складають підґрунтя для формування механізму управління ефективністю, адже регулювання значень відповідних параметрів дозволяє коригувати витрати, час на користь бажаних результатів господарювання.

Аналіз сценаріїв часто використовується для аналізу можливих майбутніх сценаріїв шляхом розгляду можливих найкращих, найгірших і середніх результатів. Ця техніка підходить для окремих господарських рішень. Вихідним припущенням є те, що будь-яке господарське рішення стикається з невизначеністю і, як наслідок, створює необмежену кількість можливих майбутніх умов, які слід розглядати. В дипломній роботі обґрунтовано ефективність господарського рішення на базі розробки трьох сценаріїв – песимістичного, найбільш вірогідного та оптимістичного. Виконано аналіз ефективності господарських рішень щодо виходу на нові ринки збуту зав відповідним сценарієм.

Оцінювання ефективності господарського рішення за сценарним аналізом (песимістичний, найбільш ймовірний та оптимістичний) дозволяє

оцінити параметри витрат та доходів, що становить основу для розробки стратегії просування на ринку. Залежно від схильності менеджера до ризику може бути обраний будь-який сценарій. Для умов нестабільності господарського простору може бути обраний песимістичний сценарій, що у майбутньому дозволить оптимізувати витрат на ліквідацію наслідків настання негативної ситуації. При достатньо стійкому господарському просторі доцільним є орієнтація на оптимістичний сценарій, що потребує також розробки ряду додаткових господарських рішень, пов'язаних із підтримкою позитивних тенденцій та закріплення їх у довгостроковій перспективі.

За результатами виконання магістерської роботи опубліковано тези та отримано довідку про впровадження в діяльність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т.В., Томашевська О. А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посіб ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Вид. 2-е. Київ : Компрінт, 2018. 595 с.
2. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б.В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю.Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
3. Логвінова О.П., Семененко І.М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст]: навч. посіб. ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Харків : Лідер, 2015. 368 с.
4. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
5. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Львів : Українська академія друкарства, 2019. 268 с.
6. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389> (дата звернення: 14.07.2022).
7. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. С. 146–150.
8. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79–83.
9. Москалюк Г.О., Тонгобаш Т. Звітність як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*;

- за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2022. № 9-10 (298-299). С. 30-36.
10. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 420 с
 11. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева [та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
 12. Кігель В. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. К.: ЦУЛ, 2009. 202 с.
 13. Клименко С. М. , Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризику / С. М. Клименко. К.: КНЕУ, 2010. 252 с.
 14. Клебанова Т.С., Мілов О.В., Мілевський С.В., Степуріна С.О., Ястребова Г.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 264 с.
 15. Batyuk, B., Voronuj, I. (2016). Theory management decisions in enterprise management and classification. Scientific Messenger LNUVMBT named after S.Z. Gzhytskyj, 18, 2(69), 3–8.
 16. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013 р. 194 с.
 17. Decision Making in Management: Importance, Type, Process. URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/decision-making-in-management>
 18. Негрей М.В., Тужик К.К. Теорія прийняття рішень. Навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 272с.
 19. Теорія прийняття рішень: підруч. / за заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
 20. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Атіка, 2014. 240 с

- 21.Класифікація управлінських рішень.
[https://pidru4niki.com/2015101166589/menedzhment/klasifikatsiya_upravlin_skih_rishen]
- 22.Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. 2007. URL: https://vlp.com.ua/files/04_31.pdf
- 23.Корягіна Н.А. Психологія спілкування 2015. С. 177–182.URL: https://stud.com.ua/49678/psihologiya/teoretichni_pidhodi_doslidzhennya_k_onfliktu
- 24.Миронова О.М. Конфліктологія: навч. посіб. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
25. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 456 с.
26. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник для вузів. Мін-во освіти і науки України. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.
27. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.
28. Файнзільберг О.А. Теорія прийняття рішень : підручник / Л.С. Файнзільберг, О.А. Жуковська, В.С. Якимчук. Київ : Освіта України, 2018. 246 с.
29. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. — 64 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/1/NMP_Upravlinnya%20konfliktamy_22.pdf
30. Куцай Н.С. Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. *Економічні науки: збірник наукових праць*

- Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка". 2022. Випуск 19(75). С. 152-162. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/134/131*
31. Управлінські рішення в конфліктних ситуаціях URL: <https://studfile.net/preview/9723600/page:13/>
 32. Kicová M. Financial analysis of the enterprise in the context of enterprise's innovations. 25th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. In: 25th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management. DOI: 10.46541/978-86-7233-386-2_7
 33. Москалюк Г.О., Тонгобаш Т. Звітність як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2022. № 9-10 (298-299). С. 30-36.
 34. Ганін В. І., Христофор А. В. Фінансова звітність підприємства – інформаційне джерело для ухвалення управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 881-886. URL: https://web.archive.org/web/20190428020827id_/http://economyandsociety.in.ua/journal/18_ukr/122.pdf (дата звернення 10.11.2022).
 35. Черешнюк О., Леськів Т. Аналіз фінансової звітності підприємства з метою стратегічного планування. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 28 травня 2021 р. Тернопіль. С. 129-131. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42619/1/%D0%A7%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%A8%D0%9D%D0%AE%D0%9A%2C%20%D0%9B%D0%B5%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf> (дата звернення 10.11.2022). 3

36. Шум М. А., Доровський О. Ф., Чуприна С. М. Деякі аспекти складання та аналізу фінансової звітності підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 628-632. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHum-M.-A.pdf> (дата звернення 11.11.2022).
37. Загородня О. М., Загорська О. М. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія: міжнар. наук.-практ. інтерн. конф. 27 грудня 2019 р. Тернопіль. С. 166-169. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37431/1/166.pdf> (дата звернення 13.11.2022).
38. Карпенко Є. А., Бодак Ю. П. Звітність підприємства як інформаційний ресурс менеджменту. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: сучасні виклики: зб. матеріал. III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 5-6 жовтня 2021 р. Полтава, ПУЕТ. С. 126- 129. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/9935/1/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be_%d0%91%d0%be%d0%b4%d0%b0%d0%ba.pdf (дата звернення 13.11.2022).
39. Бенько М. М., Москалюк Г. О. Бухгалтерська та управлінська звітність в умовах глобалізації та цифровізації: інновації та проблеми. Державне управління та адміністрування, сфера обслуговування, економіка та міжнародні відносини як рушійні сили економічного зростання держав XXI століття: монографія. 2 вид. 2022. С. 86-102. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/article/view/18447> (дата звернення 14.11.2022).
40. Кононенко, Л. В., Сисоліна Н. П., Чумаченко О. С. Звітність підприємств в умовах сталого розвитку: сучасний стан, проблеми, перспективи, інформаційне забезпечення. *Центрально-український науковий вісник*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький,

- ЦНТУ, 2021. Вип. 6 (39). С. 179-186. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11935/1/19.pdf> (дата звернення 14.11.2022).
41. Полінкевич О. М. , Волинець І. Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : ВежаДрук, 2018. 336 с.
42. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 63 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/62534/1/%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BA%2C%20151%D0%9B%2C%202022%2C%20pdf.pdf>
43. Ігнашкіна Т. Б., Гончарук О. В., Найдовська А. О. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. Частина 2 : навчальний посібник. – Дніпро : Україн. держ. ун-т науки і технол., 2023. 114 с. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/17036/1/868646.pdf>
44. **Walker C. How to Use Scenario Analysis to Manage in Uncertain Times. 2019. URL: <https://www.asisonline.org/security-management-magazine/articles/2019/10/how-to-use-scenario-analysis-to-manage-in-uncertain-times/>**

Додаток А

В.о. декана факультету економіки та менеджменту

Катранжи Л.Л.

Студента групи МБАзм-21

Дугельного А.А.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Управління ефективністю господарських рішень на підприємстві

і призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата Підпис

Згода наукового керівника

дипломної роботи

(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

Тему дипломної роботи затвердити. Наказ № 67

від „16” 02 2023 р.

Завідувач кафедри

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

Додаток В

Довідка про впровадження

Довідка

Основні положення магістерської роботи Дугельного Антона Анатолійовича на тему «Управління ефективністю господарських рішень на підприємстві» під керівництвом д.е.н., проф., зав. кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» Попової О.Ю. мають практичне значення для оцінювання факторів підвищення результативності господарських процесів на підприємстві. Представлені у магістерській роботі рекомендації із управління ефективністю господарських рішень містять ряд пропозицій, практичне використання яких дозволяє удосконалити існуючі управлінські підходи до забезпечення якості процедури прийняття рішення, що орієнтовані на успішну реалізацію місій підприємства та забезпечення соціального-економічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Директор

