

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-
консультаційний
центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та
менеджменту природоохоронної
діяльності

Бакалаврська кваліфікаційна робота

на тему: Дослідження процесу прийняття групових управлінських рішень в
організації

Виконав студент 5 року навчання
групи У- 51
напряму 6.030601 «Менеджмент»,
Расулов Рустам Нушраван огли

Керівник к.е.н., доц.
Розмарина Альбіна Леонідівна

Консультант _____

Рецензент д.е.н., проф. ОНАХТ
Немченко Валерій Вікторович

Одеса 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет навчально-консультаційний центр заочної освіти
Кафедра публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності
Рівень вищої освіти бакалавр
Напрямок 6.030601 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Павленко О.П.

“06” квітня 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Расулову Рустаму Нушраван огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження процесу прийняття групових управлінських рішень в організації

керівник роботи Розмарина Альбіна Леонідівна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03” квітня 2020 року № 36-С

2. Строк подання студентом роботи 2 червня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються питання аналізу групового прийняття управлінських рішень в організації, статистичні та нормативно-правові матеріали, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень

2. Аналіз процесу прийняття групових рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»

3. Удосконалення прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Алгоритм прийняття управлінських рішень

2. Основні техніко-економічні показники підприємства за 2017 – 2019 рр.

3. Функції та роботи, які виконують головні керівники ПАТ «Укрелектроапарат»

4. Характеристики формальних груп, які формують організацію

5. Етапи прийняття управлінського рішення на ПАТ «Укрелектроапарат»

6. Вплив різних факторів на якість прийняття управлінського рішення

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 06 квітня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	06.04-14.04.20	70	задовільно
2.	Робота над розділом 1 « <u>Теоретичні основи та сутність управлінських рішень</u> »	15.04-25.04.20	72	задовільно
3.	Робота над розділом 2 « <u>Аналіз процесу прийняття групових рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»</u> »	25.04-12.05.20	72	задовільно
4.	Рубіжна атестація	11.05-16.05.20	68	задовільно
5.	Робота над розділом 3 « <u>Удосконалення прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»</u> »	13.05-24.05.20	68	задовільно
6.	Оформлення роботи	25.05-31.05.20	70	задовільно
7.	Здача роботи на кафедрі	02.06.20		
8.	Перевірка на плагіат	07.06.20		
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		70	задовільно

Студент _____ Расулов Р.Н. огли
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи _____ Розмарина А.Л.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень.....	8
1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень	8
1.2. Класифікація управлінських рішень.....	16
1.3. Фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень.....	20
РОЗДІЛ 2. Аналіз процесу прийняття групових рішень на ПАТ «Укрелектроапарат».....	22
2.1. Характеристика діяльності ПАТ «Укрелектроапарат».....	22
2.2. Аналіз функцій апарату управління.....	28
2.3. Дослідження процесу прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат».....	34
РОЗДІЛ 3. Удосконалення прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат».....	48
3.1. Напрямки оптимізації організаційної структури управління ПАТ «Укрелектроапарат».....	48
3.2. Шляхи вдосконалення процесу прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат».....	53
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Найважливішим резервом підвищення ефективності всього суспільного виробництва є підвищення якості прийнятих рішень, що досягаються шляхом удосконалювання процесу прийняття рішень. Досягнення цілей організації можливе лише внаслідок дій, які виконуються в певній послідовності і є способом вирішення окремих, часткових завдань.

Плануючи діяльність організації, керівник визначає її цілі, способи їх реалізації та ресурси, необхідні для їх досягнення. У процесі організації діяльності керівником приймаються різноманітні управлінські рішення й забезпечується їх виконання. Тобто управлінські рішення є невід'ємною частиною щоденної роботи керівника. Крім того, керівником організовується контроль за виконанням прийнятих рішень, що теж передбачає прийняття рішень щодо вибору системи контролю (його масштабів, періодичності, форм), аналізу отриманої інформації та здійснення коригуючих дій.

Таким чином, керівнику доводиться приймати велику кількість різноманітних рішень, які відрізняються між собою характером і особливістю вирішуваних завдань, тривалістю дії, сферою охоплення, суб'єктом і рівнем прийняття.

Серед авторів, праці яких присвячені дослідженню та аналізу процесу групового прийняття управлінських рішень в організації та напрямків його удосконалення належать: Євтушенко О.Н. [13], Іванченко Н.О. [16],

Карданская Н.А. [19], Колпаков В.М. [23], Пилипко А.Г. [42], Чудновская С.Н. [66], Цюцюра С.В. [64] та інші.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ процесу групового прийняття управлінських рішень в організації, визначення основних проблем, які виникають при їх формулюванні та напрямків удосконалення.

Завданнями даної роботи є:

- розкрити сутність характерні риси управлінських рішень;
- розглянути класифікацію управлінських рішень;
- проаналізувати фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень;
- охарактеризувати основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Укрелектроапарат»;
- проаналізувати функції апарату управління ПАТ «Укрелектроапарат»;
- визначити особливості процесу прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»;
- охарактеризувати напрямки удосконалення прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат».

Об'єктом дослідження є ПАТ «Укрелектроапарат», а предметом - аналіз процесу групового прийняття управлінських рішень в організації й основні напрямки його удосконалення.

При написанні роботи використовувались такі методи як: метод економічного аналіз, нормативний метод, статистично-аналітичний метод, табличний та графічні методи, метод системного аналізу, порівняльний метод та інші.

Інформаційною базою для написання роботи стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, у яких висвітлюються питання аналізу групового прийняття управлінських рішень в організації, статистичні та нормативно-правові матеріали, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних нами результатів полягає в поглибленні знань і обґрунтуванні групового прийняття управлінських рішень в організації та застосуванні отриманих у роботі результатів для покращення роботи ПАТ «Укрелектроапарат».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність і характерні риси управлінських рішень

Управлінське рішення - це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління. Управлінське рішення визначають, як результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту [3, с. 47].

А. Шегда вважає, що управлінське рішення - це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [67, с. 352].

На думку Н. Іванченко і В. Яцюрук «управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації» [16].

Н. Мала і І. Проник наполягають, що «управлінське рішення, як і будь яке рішення, є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття - це процес, котрий зумовлює появу цього продукту» [29, с. 20].

Управлінське рішення характеризується рядом вимог, до числа яких можна віднести:

- всебічну обґрунтованість управлінського рішення (що означає насамперед необхідність прийняття його на основі максимально повної і достовірної інформації. Аналізу ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив організації. Пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення);

- своєчасність управлінського рішення (означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач і ще більш збільшують і без того хворобливі процеси) [11, с. 66];

- необхідну повноту змісту (що означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрямки розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати:

- а) мету (сукупність цілей);
- б) кошти і ресурси, використовувані для досягнення цих цілей;
- в) основні шляхи і способи досягнення цілей;
- г) терміни досягнення цілей;
- д) порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- е) організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення);

- повноваження (владність) управлінського рішення (тобто строге дотримання суб'єктом керування тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем керування. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня управління);

- погодженість із прийнятими раніше рішеннями (що означає необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Повага до закону, постанов, розпоряджень).

Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються: невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов; недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення; необхідністю вирішення в обмежений час.

Ю. Мірошниченко стверджує, що вироблення управлінського рішення - це творча, вольова дія суб'єкта управління на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про це, яка полягає у виборі мети, програми і способів діяльності щодо її досягнення або у зміні мети [33, с. 28]. Як підкреслює С. Чудновська «управлінське рішення є завершальним етапом процесу управління й визначає його результат» [66, с. 33].

Вся управлінська діяльність спрямована на розв'язання конкретних завдань і досягнення цілей організації. В ході управлінського процесу, під яким дослідниками розуміється «універсальне, послідовне, точне і обов'язкове виконання суб'єктом керування функцій управління, спрямованих на досягнення бажаного наслідку» [30, с. 190] відбувається прийняття рішення, яке й є вихідною стадією управлінського процесу.

Якщо у вузькому розумінні, прийняття рішень - це вибір найкращого рішення з безлічі альтернативних варіантів, то у розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління, а тому поняття прийняття рішень охоплює їх розробку, виконання, а також контроль і аналіз результатів їх реалізації.

Суть процесу управління полягає:

- в усвідомленні необхідності вирішувати проблему;
- у зборі і опрацюванні інформації про проблему;
- у плануванні роботи і організації роботи;
- у реалізації плану;
- у контролі за ходом реалізації плану;
- у досягненні мети;
- у підведенні підсумків виконання роботи.

Отже, процес прийняття управлінського рішення може:

- мати інтуїтивний характер (власне відчуття того, що вибір правильний);

- бути засноване на судженні (вибір, зумовлений знаннями або набутим досвідом, тобто керівник використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше і вибирає схожий варіант, що, на його думку, принесе найбільший успіх);

- бути раціональним (обґрунтування рішення за допомогою об'єктивного аналітичного процесу суть якого полягає у взаємозв'язку послідовних етапів: діагноз проблеми - формулювання критеріїв прийняття - рішення - з'ясування альтернатив - оцінка альтернатив - вибір рішення).

Основною характеристикою управлінського рішення є його якість. «Якість - це наявність істотних властивостей, ознак, особливостей, які відрізняють один предмет або явище від інших та надають йому визначеності» [22, с. 64]. Якість - категорія об'єктивна, тому що кожному предмету або процесу притаманні ті або інші властивості. Отже, якість управлінського рішення - це сукупність властивостей управлінського рішення.

Підвищення якості рішень, які приймаються керівниками (люди, що приймають рішення) є найважливішим резервом підвищення ефективності управління. Саме тому прийняття управлінського рішення вимагає від керівника високого рівня професіоналізму, наявності соціально-психологічних якостей особистості. Однак як вказують учені не усі фахівці, що мають професійну освіту, мають соціально-психологічні якості, а всього лише 5-10 % з них [23, с. 149].

Метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів прийняття рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах.

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням,

обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення господарських завдань (рис. 1.1).

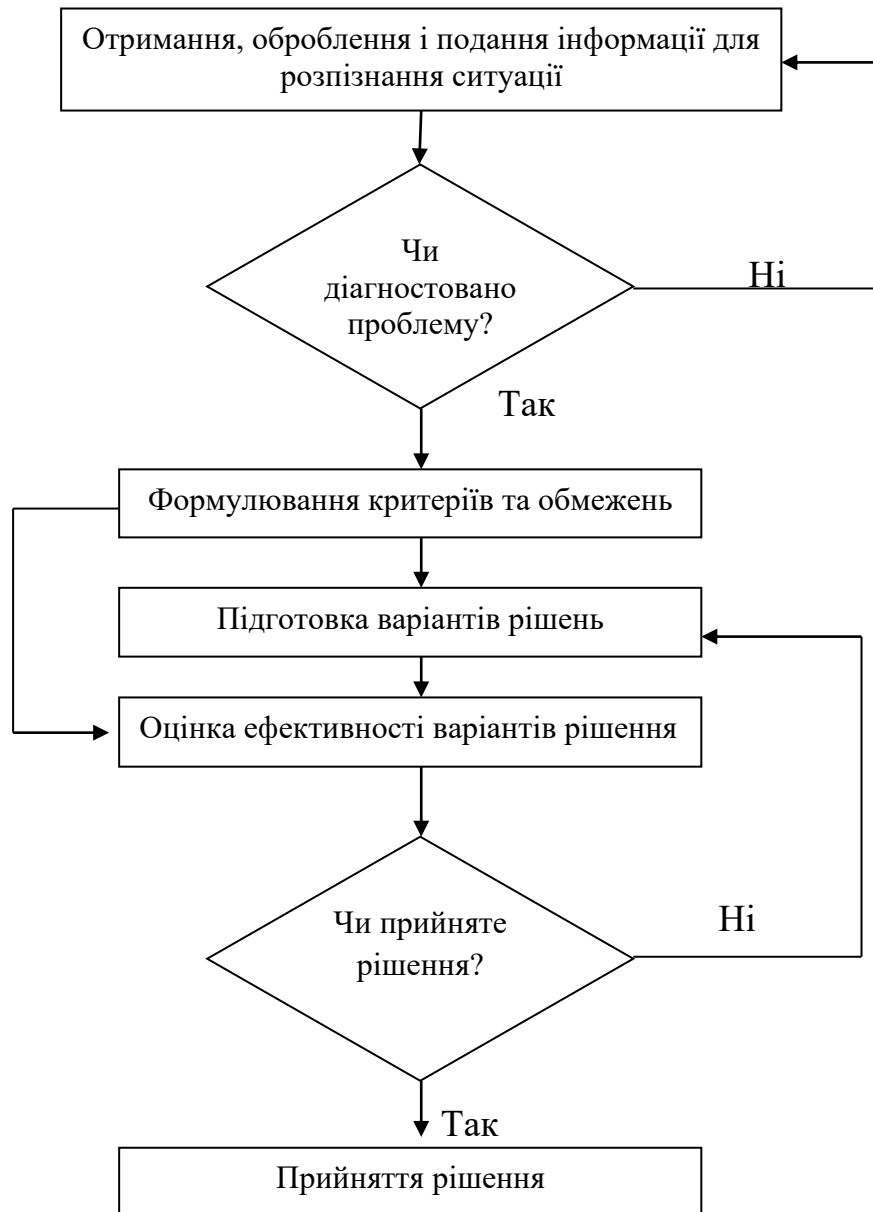


Рис.1.1. Алгоритм прийняття управлінських рішень

Примітка. Складено автором на основі джерел: [28, с. 345].

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. Етап підготовки - проведення економічного аналізу ситуації на мікро- і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, які потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. Етап прийняття - охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.

У межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень з розроблених рішень вибирають те, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, часу, інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми - це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування - оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення - оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями [19, с. 57].

На етапі підготовки критерієм розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому результаті, адаптивність та ефективність організації.

З метою прискорення процесу прийняття рішень, і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів організації, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і прийняття рішення повинні врахувати інтереси і можливості тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи при цьому:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;
- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

3. Етап реалізації - розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Реалізація управлінських рішень - важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя - це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаційна робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або

погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби - до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

- якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;
- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;
- чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;
- розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;

- підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень [20, с. 155].

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Існує класична думка, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим вагомішою є участь у прийнятті рішень безпосередніх учасників виконання завдань

Таким чином, прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності. Прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації. Від того, наскільки обґрунтованими й ефективними будуть рішення, які приймаються керівником, залежить успіх роботи організації.

1.2. Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їхньої розробки, реалізації й оцінки, що дозволяє підвищити їхню якість, ефективність і наступність. Управлінські рішення можуть бути класифіковані найрізноманітнішими способами. Найбільш розповсюдженими є такі принципи класифікації:

- за функціональним змістом;
- за характером розв'язуваних задач (сфери діяльності);
- за ієрархією управління;
- за характером організації розробки;
- за характером цілей;

- за причинами виникнення;
- за вихідним методом розробки;
- за організаційним оформленням [46, с. 34].

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

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

Зазвичай такі рішення стосуються тією чи іншою мірою усіх функцій управління, проте у кожного з них можна виділити основне ядро, пов'язане з якоюсь основною функцією [49, с. 81].

Інший принцип класифікації управлінських рішень пов'язаний з характером розв'язуваних задач:

- економічні;
- організаційні;
- технологічні;
- технічні;
- екологічні та ін.

Найчастіше управлінські рішення пов'язані не з однією, а з багатьма задачами, у тому чи іншому випадку мають комплексний характер.

За рівнем ієрархії систем управління виділяють управлінські рішення на рівні:

- держави;
- підсистем;
- окремих елементів системи.

Зазвичай ініціюються загальносистемні рішення, які потім доводяться до елементарного рівня, однак можливий і зворотний варіант.

Залежно від організації розробки рішень виділяються такі управлінські рішення:

- одноособові;
- колегіальні;
- колективні.

Перевага способу організації вироблення управлінських рішень залежить від багатьох причин: компетентності керівництва, рівня кваліфікації колективу, характеру задач, ресурсів тощо.

За характером цілей прийняті рішення можуть бути представлені як:

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

За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на:

- ситуаційні, пов'язані з характером виникаючих обставин;
- за розпорядженням вищих органів;
- програмні, пов'язані з включенням даного об'єкта управління у визначену структуру програмно-цільових відносин;
- ініціативні, пов'язані з проявом ініціативи системи (наприклад у сфері виробництва товарів, послуг, посередницької діяльності);
- епізодичні і періодичні, які впливають з періодичності виробничих процесів у системі (наприклад, сезонності сільськогосподарського виробництва, сплавлення лісу по річках, геологічних робіт тощо).

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

- графічні, з використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей і методів, стрічкових графіків, структурних схем, декомпозиції великих систем);
- математичні методи, які припускають формалізацію представлень, відносин, пропорцій, термінів, подій, ресурсів;
- евристичні, пов'язані із широким використанням експертних оцінок, розробки сценаріїв, ситуаційних моделей.

За організаційним оформленням управлінські рішення поділяються на:

- тверді, які однозначно задають подальший шлях їхнього втілення;
- ті, що орієнтують визначальний напрям розвитку системи;
- гнучкі, що змінюються відповідно до умов функціонування і розвитку системи;
- нормативні, що задають параметри протікання процесів у системі.

Оскільки рішення приймаються людьми, то їхній характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи на світі. У зв'язку з цим розрізняють зрівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та безризикові рішення [54, с. 66].

Зрівноважені рішення приймають менеджери, які уважно і критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірці. Зазвичай, перш ніж приступити до прийняття рішення, необхідно сформулювати вихідну ідею. Менеджери генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити, оцінити. Такі рішення виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються «зненацька», «ривками».

Імпульсивні рішення стають результатом обережного пошуку. У них, навпаки, контрольні та уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

Ризиковані рішення відрізняються від імпульсивних тим, що їхні автори не мають потреби в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

Безризикові рішення характеризуються старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, більш критичним підходом до справи. Вони ще меншою мірою, ніж інертні характеризуються новизною та оригінальністю.

Отже, наведені види рішень приймаються переважно у процесі оперативного управління персоналом. Для стратегічного і тактичного управління будь-якою підсистемою системи управління проектами,

приймаються раціональні рішення, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації.

1.3. Фактори, що визначають якість та ефективність управлінських рішень

Фактори, які визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різними ознаками - як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища) [11, с. 66]. До числа цих факторів слід віднести дев'ять основних:

- закони об'єктивного світу, зв'язані з прийняттям і реалізацією управлінських рішень;
- чітке формулювання мети - для чого приймаються управлінські рішення, які реальні результати можуть бути досягнуті, як вимірити, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
- обсяг і цінність розміщеної інформації - для успішного прийняття управлінського рішення головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією кадрів;
- час розробки управлінських рішень - як правило, управлінське рішення завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовного поведження політиків);
- організаційні структури управління;
- форми і методи здійснення управлінської діяльності;
- методи і методика розробки і реалізації управлінських рішень (наприклад, якщо організація є лідером - методика одна, якщо ні - то інша);
- суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення. Чим більш неординарними є управлінські рішення, тим суб'єктивнішими є оцінки. Стан

керуючої і керованої систем (психологічний клімат, авторитет керівництва, професійно-кваліфікаційний склад кадрів тощо);

- система експертних оцінок рівня якості та ефективності управлінських рішень [2].

Управлінські рішення повинні спиратися на об'єктивні закони і закономірності суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення істотно залежать від множини суб'єктивних факторів - логіки розробки рішень, якості оцінки ситуації, структуризації задач і проблем, визначеного рівня культури управління, механізму реалізації рішень, виконавської дисципліни тощо. При цьому необхідно завжди пам'ятати, що навіть ретельно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

2.1. Характеристика діяльності ПАТ «Укрелектроапарат»

Публічне акціонерне товариство «Укрелектроапарат» засноване 4 травня 1957 року наказом №227 Міністерства електротехнічної промисловості СРСР. Основний профіль його діяльності було визначено – виготовлення трансформаторів і комплексних трансформаторних підстанцій для сільського господарства і новобудов країни.

За Наказом №613 від 22 вересня 1994 року Хмельницького РВ ФДМУ державне підприємство завод ХЗТП було перетворено на відкрите акціонерне Товариство «Укрелектроапарат».

29 вересня 1994 року виконкомом Хмельницької міської Ради народних депутатів зареєстровано ВАТ «Укрелектроапарат».

21 квітня 2011 року на загальних зборах акціонерів змінено найменування товариства на Публічне акціонерне товариство «Укрелектроапарат». Відомості про зміну найменування внесені в Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 11 травня 2011 року.

ПАТ «Укрелектроапарат» діє на основі Цивільного та Господарського кодексів України, ЗУ «Про акціонерні товариства» та іншого чинного законодавства України, що регулює здійснення підприємницької діяльності на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в господарському та третейському суді [39].

Відповідно до КВЕД підприємство займається такими видами діяльності:

- 27.11. Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів,
- 27.12. Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури,
- 85.32. Професійно-технічна освіта.

Дочірніх підприємств, філій та представництв ПАТ «Укрелектроапарат» не має. ПАТ «Укрелектроапарат» є одним із ведучих підприємств трансформаторобудівництва України та країн СНГ.

Підприємство активно працює із міжнародними ринками збуту. Так, за період існування заводу, його продукція експортувалась у 32 країни світу, серед них: В'єтнам, Монголія, Куба, Ірландія, Фінляндія, Німеччина та багато інших. На сьогодні підприємство з успіхом продовжує освоювати нові ринки Близького Сходу та Африки, виконуються замовлення для Нігерії, Об'єднаних Арабських Еміратів, Іраку, Єгипту.

Публічне акціонерне товариство «Укрелектроапарат» у своїй діяльності взаємодіє з різними підприємствами, установами та організаціями, в тому числі і з населенням та органами державної влади. Тобто на його діяльність впливають фактори прямого та непрямого впливу [39].

Для отримання більш детальної інформації про діяльність підприємства проведемо аналіз основних техніко-економічних показників роботи ПАТ «Укрелектроапарат» у 2017 – 2019 рр. у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2017 – 2019 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2017 р.	2018 р.		2019 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1.	Обсяг товарної продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	263295,0	620840,0	235,8	788940,0	127,1

Продовження табл. 2.1

2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	253295,0	610840,0	241,2	769940,0	126,0
3.	Середньоспискова чисельність:	осіб	978	977	99,9	950	97,2
	- працівників		788	765	97,1	759	99,2
4.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	269,2	635,5	236,0	830,5	130,7
	- одного працівника		334,1	811,6	242,9	1039,4	128,1
5.	Фонд оплати праці	тис. грн.	55037,0	35237,0	64,0	58522,0	166,1
6.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4689,6	3005,5	64,1	5133,5	170,8
7.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	197958,0	330883,0	167,1	389542,0	117,7
8.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	18304,0	197764,0	1080,4	278222,0	
9.	Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	0,8	0,5	70,9	0,5	92,6
10.	Рентабельність продукції, робіт, послуг,	%	7,0	31,9	458,2	35,3	110,7
11.	Рентабельність витрат	%	9,2	59,8	646,4	71,4	119,5
12.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	115729,5	120536,0	104,2	123018,5	102,1
13.	Фондовіддача	грн./грн.	2,3	5,2	226,1	6,4	123,1

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Із табл. 2.1 бачимо, що обсяг товарної продукції щороку поступово зростає: у 2017 році він дорівнює 263295 тис. грн., у 2018 році – 620840 тис. грн., а у 2019 році – 788940 тис. грн. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції також зріс, із 253295 тис. грн. у 2017 році, до 610840 тис. грн. у 2018 році та до 769940 тис. грн. у 2019 році.

Середньоспискова чисельність працівників підприємства у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшилася до 950 чоловік із 978, із них, чисельність робітників також зменшилася.

Одним із факторів такого підвищення продуктивності праці є щорічне збільшення фонду оплати праці, який у 2017 році складав – 55037 тис. грн., у 2018 – 35237 тис. грн., а у 2019 році – 58522 тис. грн.

При цьому збільшилась середньомісячна заробітна плата працівників: у 2017 році вона становила – 4689,6 грн., у 2018 році – 3005,5 грн., у 2019 році – 5133,5 грн., що сприяло загальному підвищенню добробуту працівників підприємства.

Загальні витрати у 2017 – 2019 роках збільшувались, із 238726,0 тис. грн. у 2017 році до 467536,0 тис. грн. у 2019 році. Позитивним є те, що при цьому зростав чистий прибуток підприємства: у 2018 році він становив 197764 тис. грн., а у 2019 році – 278222 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду спостерігаються підвищення рентабельності: у 2017 році рентабельність продукції дорівнювала – 7 %, у 2018 році – 31,9 %, а у 2019 зросла до 35,3 %.

Середньорічна вартість основних фондів у 2017 – 2019 роках мала тенденцію до зниження: у 2017 році вона складала 61594 тис. грн., у 2018 – 58646,5 тис. грн., а у 2019 році – 56654,5 тис. грн. При цьому рівень фондівіддачі зростав із 2,3 у 2017 році до 6,4 у 2019 році, що безперечно є позитивним явищем.

Фірма як економічна організація є відкритою соціотехнічною системою, тому, по-перше, вона залежить від зовнішнього середовища та взаємодіє з ним, по-друге, фірма має внутрішнє середовище, яке можна зобразити як сукупність двох основних компонентів - технології і людей.

Зовнішнє середовище фірми - це чинники й умови, що перебувають поза фірмою та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування.

Внутрішнє середовище фірми являє собою сукупність чинників, що створюються і контролюються фірмою. Зовнішнє та внутрішнє середовище фірми тісно взаємопов'язані: з одного боку, фірма створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування факторів зовнішнього

середовища, з другого - фірма адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища.

Проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище впливу на ПАТ «Укрелектроапарат» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Внутрішнє і зовнішнє середовище ПАТ «Укрелектроапарат»

<p><i>Внутрішнє середовище</i></p> <p><u>1. Цілі:</u> - Довгострокові (5 – 10 р.): сприяння найповнішому задоволенню потреб покупців у продукції підприємства, вихід на нові ринки збуту. - Середньострокові (1 – 5 р.): нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції. - Короткострокові: проведення навчання пов'язаного з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робітників, постійний та безперервний контроль за якістю продукції. Цілі підприємства є чітко визначені, досяжні, конкретні, враховують вплив середовища функціонування, що позитивно впливає на діяльність організації.</p> <p><u>2. Структура управління організацією</u> - лінійна.</p> <p><u>3. Завдання:</u> розміщення оголошень про наявність вакантних посад; здійснення технічного огляду наявного рухомого складу; проведення атестації працівників, рекламні акції, пошук нових клієнтів тощо.</p> <p><u>4.Технологія:</u> необхідний постійний контроль над станом обладнання та його своєчасний ремонт, модернізація або заміна.</p> <p><u>5.Працівники:</u> відповідний рівень кваліфікації працівників і дотримання ними техніки безпеки, дозволяють підприємству ефективно та безперебійно працювати для досягнення поставлених цілей.</p> <p><u>6.Ресурси</u> – пошук постачальників якісних ресурсів і їх безперебійне постачання забезпечують вчасне виконання замовлень.</p>
<p><i>Зовнішнє середовище</i></p> <p>Зовнішнє середовище – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства (фірми) і не підвладні апаратові управління.</p> <p>Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.</p> <p><i>До факторів зовнішнього середовища прямої дії, які впливають на діяльність ПАТ «Укрелектроапарат» належать:</i></p> <p><u>1.Споживачі.</u> У своїй діяльності підприємство орієнтується на забезпечення потреб споживачів: атомні, теплові, вітрові, сонячні електростанції, обленерго, підприємства.</p> <p><u>2.Постачальниками</u> підприємства є провідні закордонні та вітчизняні підприємства, що виготовляють комплектуючі для електротехнічного обладнання.</p> <p><u>3.Конкуренти підприємства:</u> - на Україні: Запорізький трансформаторний завод, Криворізький завод електротехнічних виробів, Запорізький завод високовольтної апаратури, Київський завод електротехнічних виробів, «Високовольтний Союз» м. Рівне, «Ампер» Кривий Ріг, «Електроград» м. Кременчук, «Трансформатор Сервіс» м. Хмельницький та інші; - в країнах СНД: Мінський електротехнічний завод ім. Козлова, Чирчікський трансформаторний завод, група компаній «Електроцит» м. Самара, «Електрозавод» м. Москва, ВАТ «Трансформатор» м. Барнаул, ВАТ «Російський трансформатор» м. Самара, Бірбіджанський трансформаторний завод та інші.</p>

4. Державні органи влади розробляють, формулюють і затверджують засади функціонування організацій в державі. Підприємство керується у своїй діяльності правовими актами, що розробляються та затверджуються органами державної влади. Окрім того, підприємство приймає активну участь у реалізації державних і міжнародних програм розвитку, що реалізуються органами державної влади, зокрема департаментом економічного розвитку і торгівлі та управлінням інфраструктури і туризму Хмельницької обласної державної адміністрації, Хмельницької міської ради.

5. Інфраструктура. При здійсненні доставки вантажів по території України інфраструктура негативно впливає на діяльність організації через незадовільний стан автомобільних доріг, що призводить до підвищення рівня небезпеки перевезень, пришвидшення зносу автотранспортних засобів.

6. Законодавчі акти. Підприємство під час своєї діяльності керується великою кількістю нормативно правових актів.

7. Профспілки, партії та інші громадські організації. На даному підприємстві, як і на багатьох інших, профспілки укладають з керівництвом підприємства колективний договір, у якому обумовлюють усі питання, пов'язані з умовами, оплатою та організацією праці. Зокрема дана профспілкова організація має великий вплив на керівників організації, що зумовлює постійне піклування підприємства про безпечні умови праці, соціальний захист та ін.

8. Система економічних відносин у державі має досить відчутний вплив, оскільки, як вже зазначалось вище, підприємство бере участь у реалізації державних програм розвитку, а також має ряд іноземних партнерів на відносини з якими впливають ринкові відносини в країні, а отже засади попиту і пропозиції, враховується діяльність конкурентів тощо.

9. Партнери. ПАТ «Укрелектроапарат» взаємодіє з таким банком: Філія АТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» м. Хмельницький. Також є зв'язки із такими підприємствами Хмельницької області: ПАТ «Хмельницькобленерго», ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод», Хмельницькою атомною електростанцією та ін.
Фактори зовнішнього середовища непрямої дії, які мають вплив на діяльність ПАТ «Укрелектроапарат»:

1. Міжнародні події мають вплив на підприємство, адже на міжнародному ринку присутні конкуренти підприємства. Також обсяги постачання продукції залежать від попиту та платоспроможності закордонних покупців.

2. Міжнародне оточення впливає на ПАТ «Укрелектроапарат» через постачальників сировини.

3. Науково-технічний прогрес має вплив на машини та обладнання.

4. Політичні обставини, їх вплив є незначним.

5. Соціально-культурні обставини: якість і надійність вироблених на ПАТ «Укрелектроапарат» трансформаторів і трансформаторних підстанцій повною мірою оцінили споживачі. Тому їх довіра до технологій даного підприємства є позитивним фактором, що впливає його діяльність.

6. Рівень техніки та технології. Високий рівень розвитку техніки та технології на зумовлює необхідність оновлення обладнання підприємства.

7. Особливості міжнародних економічних відносин. Вплив фактору здійснюється стосовно встановлення квот, мита чи ембарго іншими країнами.

8. Стан економіки здійснює вплив в галузі ціноутворення на продукцію та своєчасність чи заборгованість плати за поставлену продукцію покупцями.

Примітка. Складено автором за даними: [39].

Таким чином, успішність діяльності суб'єкта господарювання залежить від його взаємодії із безпосереднім оточенням. ПАТ «Укрелектроапарат» активно підтримує зв'язки з постійними клієнтами,

надаючи знижки та залучає до співпраці нових, як постачальників так і покупців, перебуває у взаємовигідних відносинах з усіма суб'єктами зовнішнього середовища. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників вказує на те, що ПАТ «Укрелектроапарат» функціонує ефективно, щороку поліпшуючи своє фінансове благополуччя.

2.2. Аналіз функцій апарату управління

Найвищою ланкою управління підприємством є Загальні збори акціонерів, які формують Спостережну раду, Правління та обирають Голову Правління.

До виключної компетенції загальних зборів належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства;
- 2) внесення змін до статуту товариства;
- 3) прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
- 4) прийняття рішення про зміну типу товариства;
- 5) прийняття рішення про розміщення акцій;
- 6) прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства;
- 7) прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства;
- 8) прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;
- 9) затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію (ревізора) товариства, а також внесення змін до них;
- 10) затвердження інших внутрішніх документів товариства, якщо інше не передбачено статутом товариства;
- 11) затвердження річного звіту товариства;
- 12) розподіл прибутку і збитків товариства з урахуванням вимог, передбачених цим та іншими законами;
- 13) прийняття рішення про викуп товариством розміщених ним акцій;
- 14) прийняття рішення про форму існування акцій;

- 15) затвердження річних дивідендів у розмірі, що перевищує їх обсяг, встановлений абзацом другим частини другої статті 30 цього Закону;
- 16) прийняття рішень з питань порядку проведення загальних зборів;
- 17) обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових або трудових договорів, що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання цивільно-правових договорів з членами наглядової ради;
- 18) прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради;
- 19) обрання голови та членів ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень;
- 20) затвердження висновків ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень;
- 21) прийняття рішення про виділ та припинення товариства, крім випадку, передбаченого частиною четвертою статті 84 цього Закону, про ліквідацію товариства, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку та строків ліквідації, порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного балансу [39].

Головним управлінцем, керівником підприємства є голова Правління ПАТ «Укрелектроапарат» Косковецька Євгенія Станіславівна. Вона вирішує всі питання діяльності підприємства, які входять до її компетенції. Голова Правління вправі розпоряджатися основними засобами тільки з письмової згоди засновника.

Основними структурними підрозділами ПАТ «Укрелектроапарат» є:

- Виробничі служби (виробничо-диспетчерський відділ, зварювальне виробництво, складальне виробництво, апаратний цех, механо-штампувальний цех, гальванічна дільниця та ін.);
- Управління юридичного забезпечення та охорони підприємства (юридичний відділ, канцелярія, охорона підприємства);

- Служби маркетингу, обліку та реалізації продукції (відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ реалізації та замовлень, відділ маркетингу, відділ зовнішньоекономічних зв'язків та ін.);
- Служба директора з економічних та кадрових питань (економічний відділ, відділ комп'ютеризації та обробки інформації, відділ кадрів, відділ виробничо-технічного навчання та ін.);
- Служба технічного директора (відділ головного конструктора, відділ головного технолога, служба охорони праці і навколишнього середовища, відділ сертифікації і технічної інформації та ін.);
- Служба директора із загальних питань (автотранспортна служба, житлово-комунального господарства, база відпочинку);
- Управління технічного контролю (відділ технічного контролю, метеорологічна служба, лабораторно-випробувальний центр, бюро стандартизації) [39].

Таблиця 2.3

Функції та роботи, які виконують головні керівники ПАТ

«Укрелектроапарат»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
1	2	3
Голова Правління ПАТ «Укрелектроапарат»	Керує діяльністю Правління та організовує виконання рішень Загальних зборів акціонерів, Спостережної ради та Правління підприємства, визначає порядок денний засідань Правління, скликання та проведення засідань, організовує ведення протоколів засідань, постійне зберігання протоколів Загальних зборів, засвідчення витягів з протоколів, які видаються на вимогу акціонерів чи інших осіб, які мають на це право згідно з чинним законодавством, внутрішніми нормативними документами або договорами	Голова Правління ПАТ «Укрелектроапарат» за невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків несе дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність відповідно до вимог діючого законодавства.

Продовження табл. 2.3

Технічний директор	Здійснює управління процесами ремонту інструментів та обладнання, що використовується у виробничому процесі	Відповідає за оперативний ремонт обладнання і діяльність усіх дільниць
Директор з економічних та кадрових питань	Керує процесами планування, фінансово-кредитною діяльністю, організацією оплати та матеріального стимулювання праці, відповідає за розробку економічної стратегії, впровадження прогресивних економічних ідей, технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, науково-дослідною діяльністю, допоміжним виробництвом.	Відповідає за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації
Директор із загальних питань	Організовує роботу з прийому, обробки, відправлення за призначенням вступників вантажів, документів і кореспонденції, забезпечення їх збереження та своєчасної доставки адресатам	Відповідає перед головою Правління за якість та дотримання графіків здійснення перевезень за усіма маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його використання
Керівник управління технічного контролю	Організовує роботу з прийому рішень по проведенню перевірок, контролю за дотриманням усіх технічних вимог виготовлення продукції та її реалізації	Відповідає перед директором підприємства та головним технологом
Керівник управління маркетингу, обліку та реалізації продукції	Аналізує ринок збуту продукції, займається рекламною діяльністю на підприємстві та формуванням іміджу організації на ринку	Відповідає перед головою Правління та директором про стан та аналіз конкуренції на ринку
Керівник управління юридичним забезпеченням та охороною підприємства	Забезпечує вирішення усіх питань по оформленню та підписанню документів	Відповідає перед головою Правління та директором підприємства
Головний технолог	Здійснює управління виробництвом у відділі головного технолога	Відповідає перед технічним директором за всі технічні і технологічні та адміністративні процеси в цеху

Продовження табл. 2.3

Головний бухгалтер	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності, оплати і матеріального стимулювання праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації
Головний конструктор	Здійснює управління у відділі головного конструктора	Відповідають за якість виконаних робіт і обслуговування обладнання перед технічним директором

Примітка. Складено автором.

Директор із економічних і кадрових питань і, відповідно, його служби, здійснює організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, направлену на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості продукції, зниження її собівартості, досягнення найкращих результатів при найменших витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Забезпечує здійснення планово-фінансової дисципліни, контроль за ходом виконання планових завдань, організовує проведення комплексного економічного аналізу та оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства і його підрозділів, а також несе відповідальність за інші питання пов'язані із забезпеченням підприємства кадрами, відповідних спеціальностей і кваліфікацій, визначає політику у сфері якості продукції.

Проведемо характеристику формальних груп, які існують на ПАТ «Укрелектроапарат» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристики формальних груп, які формують організацію

Характеристика груп працівників	Види формальних груп			
	Командна група	Цільова група	Бюджетний комітет	Цільова група
1	2	3	4	5
Склад	Директорі його заступники	Головний бухгалтер і бухгалтери	Директор, головний бухгалтер, бухгалтери,	Головний маркетолог і маркетингові сектори
Чисельність	9	7	8	7
Характеристика зв'язків	Горизонтальні і вертикальні.	Горизонтальні і вертикальні.	Горизонтальні і вертикальні	Горизонтальні і вертикальні
Мотиви виникнення	Спільне вирішення питань, що стосуються стратегічної спрямованості діяльності підприємства з урахуванням прогнозованих умов та результатів діяльності.	Здійснення обліку господарських операцій та процесів в організації, формування фінансової та статистичної звітності, формування системи збору, накопичення, зберігання та аналізу інформації щодо організації..	Формування на підприємстві з метою забезпечення його діяльності на засадах оптимального співвідношення видатків та надходжень, запобігання втратам, оптимізації ресурсних потоків тощо.	Формування системи оптимального забезпечення діяльності організації необхідними матеріально-сировинними ресурсами відповідно до наявних потреб.
Заходи з підвищення ефективності	Кабінет для нарад, сучасне інформаційне забезпечення, використання сучасних технологій, організація спільного відпочинку.	Доступ до правової національної бази, наявність окремого приміщення, застосування програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку «1-С Бухгалтерія».	Створення якісної системи комунікацій, надання доплат працівникам бюджетного комітету, застосування сучасної техніки та технології.	Якісне сучасне інформаційне забезпечення, застосування сучасних технологій, засобів комунікацій, формування зацікавленості.

Примітка. Складено автором.

Отже, структура управління ПАТ «Укрелектроапарат» дозволяє управлінським працівникам скоротити строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість і полегшує комунікаційні зв'язки в середині підприємства.

На підприємстві використовують стратегічне, тактичне та оперативне планування. Тактичне планування – це короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації. Розробка середніх і короткострокових планів відноситься до тактичного планування на підприємстві, яка входить до обов’язків керівників відповідних управлінь.

Оперативне планування на ПАТ «Укрелектроапарат» - це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт.

Визначаючи зміст планів на ПАТ «Укрелектроапарат», слід обґрунтувати логіку розділів та склад показників, через які виражаються планові завдання. Показники характеризують зміст планів, умови їх виконання; вони є також основою для оцінювання діяльності підприємства.

2.3. Дослідження процесу прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад взаємодії та підпорядкованості її елементів. В організаційній структурі управління кожний її елемент має певне місце й відповідні його зв’язки з іншими елементами.

Ефективність організаційної структури підприємства визначається рядом показників:

- коефіцієнт ланковості - ланкою вважаються відділи, бюро структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління, або їх частини; до ланок також відносять менеджерів, які здійснюють регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів:

$$K_{л} = \text{Сл.ф} / \text{Сл.оп} \quad (2.1)$$

де $K_{л}$ - коефіцієнт ланковості;

Сл.ф. - фактична кількість ланок на даному підприємстві;

Сл.оп - оптимальна кількість ланок на підприємстві, яке обране за базовий варіант.

$$K_{л2017} = 18/17 = 1,06;$$

$$K_{л2018} = 19/17 = 1,11;$$

$$K_{л2019} = 22/21 = 1,05.$$

Якщо $K_{л} > 1$, на підприємстві організаційна структура занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільним стане об'єднання певних дрібних ланок у більші, що дозволить коефіцієнту ланковості наблизитись до 1 ($K_{л} \rightarrow 1$).

- коефіцієнт централізації управління:

$$K_{ц} = C_{т} / (C_{м} + C_{т}) \quad (2.2)$$

де $K_{ц}$ - коефіцієнт централізації управління;

$C_{т}$ - кількість працівників топ-менеджменту (вищий рівень управління);

$C_{м}$ - кількість працівників мідл-менеджменту (середній рівень управління).

$$K_{ц2017} = 4/(4+5) = 0,44;$$

$$K_{ц2018} = 4/(4+6) = 0,4;$$

$$K_{ц2019} = 5/(5+6) = 0,45.$$

Чим менший коефіцієнт від 1, тим більший ступінь децентралізації на підприємстві.

- коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління:

$$K_{з} = C_{у} / C_{пвп} \quad (2.3)$$

де $K_{з}$ - коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління;

$C_{у}$ - чисельність апарату управління;

СПВП - чисельність промислово-виробничого персоналу.

$$K_{з2017} = 34/942=0,36;$$

$$K_{з2018} = 34/943=0,36;$$

$$K_{з2019} = 34/916=0,37.$$

Цей показник характеризує питому вагу управлінського персону в загальній кількості ПВП.

- коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_d = C_{фп} / C_{фз} \quad (2.4)$$

де K_d - коефіцієнт дублювання функцій;

$C_{фп}$ - кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами;

$C_{фз}$ - загальна кількість функцій.

$$K_{д2017} = 15/53=0,28;$$

$$K_{д2018} = 16/58=0,27;$$

$$K_{д2019} = 17/59=0,29.$$

Коефіцієнт відображає рівень дублювання функцій в апараті управління підприємством. Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну і ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.

Структура управління ПАТ «Укрелектроапарат» зображена у Додатку А.

Аналізуючи структуру управління ПАТ «Укрелектроапарат» слід зазначити, що організаційна структура підприємства є лінійною. Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Лінійна структура реалізує принципи одноосібності і централізму, вона заснована на зосередженні всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління

до нижчої. Ця структура використовується у випадках, коли виконувана робота проста й одноманітна; власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Головна риса цієї структури — єдність розпорядження.

До переваг лінійної організації належать: відповідальність, чітко визначені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень, простота розуміння й використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Цей тип управлінської структури, як правило, сприяє формуванню стабільної і міцної організації.

Кожний керівник на ПАТ «Укрелектроапарат» виконує свої обов'язки, має чітко визначене коло працівників. В організації також існують правила і норми поведінки персоналу, якими встановлені професійні відносини в організації. Статус кожної посадової особи є чітко визначеним посадовими інструкціями де передбачені функціональні обов'язки, права та відповідальність, а також порядок підпорядкування. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може проявити ініціативу, хоча напрямок ініціативи теж визначений посадовою інструкцією.

На ПАТ «Укрелектроапарат» прагнуть до стабільності, тому лінійний тип організаційної структури є найбільш оптимальним. Методика проведення роботи і правила також стабільні, але їх зміна цілком допустима, оскільки організації приходится адаптуватися до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно впливають на її діяльність. Підбір кадрів до персоналу адміністративного управління здійснюється за професійними якостями, досвідом роботи тощо.

Організаційна структура стає більш міцною і життєздатною тільки в тому випадку, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна взаємодія між дорученнями керівництва, тобто коли власний прояв управлінських дій головного керівника здійснюється по всій вертикалі. Саме при таких умовах в організації формується неперервний ланцюг командування, який забезпечує

підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності тільки одній особі - вищому керівникові (директорові).

Однак лінійний тип організаційної структури на ПАТ «Укрелектроапарат» має й певні недоліки, такі як:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях;
- високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління й сфер діяльності, що водночас обмежує його можливості ефективно управляти організацією;
- перевантаження інформацією,
- великий потік документації, безліч контактів із підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління та планування.

Отже, лінійний тип організаційної структури управління, що сформувався на ПАТ «Укрелектроапарат» є найбільш ефективним, для організації яка має великий штат працівників, але намагається зберігати стабільність і чіткість у діяльності персоналу.

Порядок приймання одноосібних і колегіальних рішень на ПАТ «Укрелектроапарат», обумовлюється Положенням про ПАТ «Укрелектроапарат», затвердженим згідно чинного законодавства.

Директор підприємства одноосібно приймає управлінські рішення щодо:

- укладення та розірвання договорів, угод та вчинення інших правочинів;
- розпорядження майном організації;
- оформлення і підписання документів щодо співробітництва з іншими установами;

- здійснює контроль за виконанням постанов та програм, що надходять з Хмельницького обласного управління;

- інших повноважень.

Також директор одноосібно приймає наступні управлінські рішення:

- використання за призначенням закріпленого за установою майна, згідно мети діяльності підприємства;

- видання наказів;

- підписання рахунків, накладних, платіжних доручень, які складаються у філії;

- відкриття поточних рахунків;

- застосування заходів заохочення та накладання стягнення до працівників установи;

- проведення скорочення штату працівників, у випадках неефективної діяльності окремих підрозділів;

- прийняття та звільнення з роботи головних спеціалістів (головного бухгалтера, головного інженера, економіста); прийняття та звільнення з роботи інших категорій працівників підприємства.

Повноваження трудового колективу Підприємства реалізується конференцією, члени якого обираються на зборах в структурних підрозділах. Проведення конференції правомочне при наявності не менше 2/3 обраних членів колективу.

Конференція трудового колективу:

- розглядає і затверджує проект колективного договору;

- розглядає і вирішує відповідно до статуту Підприємства питання самоврядування трудового колективу;

- визначає і затверджує перелік і порядок надання соціальних пільг, бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні праці;

- розглядає разом із Власником зміни і доповнення до статуту Підприємства;

- приймає і інші рішення, згідно із законодавством України.

Групові рішення конференції приймаються відкритим голосуванням більшістю присутніх членів колективу.

Для контролю прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат» використовують програмний комплекс «ISPRO», який має модульну структуру, тобто із підсистем, кожна з яких призначена для автоматизації обліку однієї із сторін діяльності підприємства. Дана система є потужним обліково-аналітичним апаратом з глибоким опрацюванням бізнес-процесів, високою гнучкістю, ретельно відшліфованим інтерфейсом, стійкістю і надійністю.

Візитна картка системи «ISPRO» - опора на світові стандарти в області управління, підтримка потужного апарату планування і контролю господарської діяльності. Вживання такої системи дозволяє замість декількох розрізнених програм використовувати одну. У єдиному програмному комплексі реалізовані можливості управління дистрибуцією, доставкою, запасами, обробкою, логістикою, виставлянням рахунків-фактур, а також бухгалтерським обліком. Крім того, системи управління безпекою характеризуються високим рівнем інформаційної безпеки за рахунок реалізованої в них системи розмежування доступу до інформації. Це є ефективним захистом від промислового шпигунства, розкрадань усередині підприємства. До складу програм входять програмний комплекс «ISPRO LEIT», який призначений для автоматизації обліку праці і заробітної плати на підприємстві. Вона проста в обслуговуванні і налаштуваннях, має зрозумілий і зручний інтерфейс. Система управління підприємством «ISPRO» надає можливість вести оперативний, бухгалтерський, податковий і управлінський облік в одній програмі.

У основу системи «ISPRO» покладена трирівнева модель інформаційних потоків. Оперативний облік полягає в реєстрації господарської операції одночасно з оформленням/введенням необхідного документа. Бухгалтерський облік зводиться до створення відповідних наборів проводок. У свою чергу, на основі цих проводок створюється

бухгалтерська звітність, призначена як для внутрішніх потреб, так і для надання в контролюючі органи. Управлінський облік в системі ведеться по правилах, що регламентуються самим підприємством, здійснюється складання бюджетів, порівняння планових і фактичних показників.

Користуються на ПАТ «Укрелектроапарат» також пакетом Microsoft Office, який включає наступні додатки:

- Microsoft Word - текстовий процесор, що є зручним інструментом для створення складних текстових документів, включаючи математичні формули, таблиці, малюнки, діаграми, а також об'єкти, підготовлені в інших додатках пакету Microsoft Office.

- Microsoft Excel - табличний процесор, надаючий могутні засоби для створення складних електронних таблиць і реалізуючий широкий спектр обчислень. Містить розвинуті засоби математичної і логічної обробки даних.

- Microsoft Access - система управління базами даних.

- Microsoft Outlook - менеджер персональної інформації, надаючий наступні можливості:

1) обробка повідомлень електронної пошти;

2) планування зустрічей і зборів;

3) управління контактами і задачами;

4) доступ до документів, що зберігаються в особистих теках, і документам, розміщеним на локальних і мережних дисках.

- Microsoft PowerPoint - система підготовки презентацій. Презентації можуть використовуватися в процесі навчання, проведення семінарів, конференцій.

На підприємстві бухгалтерія ведеться за допомогою програми 1С «Бухгалтерія». Програма використовується як для простого, так і для складного обліку. Найпростіше використання - це введення проводок, карток рахунків, головної книги, ведення каси, банка, друк платіжних документів, видача звітів для податкових органів. Повністю можливості програми розкриваються при веденні аналітичного обліку.

Важливу роль для підтримки бізнес – процесів в організації відіграє мережа Інтернет. Основними елементами даної мережі, які використовуються в організації є:

1) Електронна пошта (e-mail) – що використовується для надсилання та одержання службових листів.

2) Списки розсилки (maillists) – допомагає швидко знайти потрібного одержувача та швидко надіслати потрібні листи.

3) WWW усесвітня павутина, що є величезною гіпертекстовою інформаційною системою, що складається з частин з різноманітним представленням інформації (текст, звук, графіка, тривимірні об'єкти і т.д.), в якому кожен елемент може бути посиланням на інший документ або його частину.

4) FTP сервіс для передачі файлів надає доступ до файлів на видалених комп'ютерах і у файлових архівах.

В цілому на підприємстві автоматизовано готуються такі документи, як накази, розпорядження, фінансова та статистична звітність, податкові накладні, договори про співпрацю та інші організаційні документи.

Працівники підприємства користуються офісним комп'ютерним приладдям: принтером, сканером, ксероксом, факсом, що дає змогу оперативніше виконувати поставлені перед ними завдання.

При виборі критеріїв для прийняття рішення на ПАТ «Укрелектроапарат» менеджер керується системою норм і нормативів, з якими можна порівняти альтернативне рішення. Норми, як правило, обмежують вибір критеріїв, тому що менеджер не може змінити трактування того або іншого закону, що звужує діяльність з прийняття рішення. До числа таких обмежень можна віднести відсутність достатнього досвіду і кваліфікації, наявність гострої конкуренції й ін.

При цьому необхідно пам'ятати, що ефективність прийняття рішення на середньому і нижчому рівнях управління багато в чому визначається повноваженнями, що їм делегувала вища ланка управління. Таким чином,

критерії при ухваленні управлінського рішення служать свого роду стандартом обмеження.

Процес прийняття рішення вимагає логічного й упорядкованого підходу, тому що менеджери приймають рішення, що поєднані з визначеними зобов'язаннями і необхідністю перетворення їхній у життя.

З усіх невизначеностей менеджеру необхідно вибрати рішення, що дозволить досягти кінцевого результату. Ця невизначеність може приймати ряд форм і представляти:

- стандартне рішення, при прийнятті якого існує фіксований набір альтернатив;
- бінарне рішення («так» або «ні»);
- багатоальтернативне рішення (мається дуже широкий вибір альтернатив);
- інноваційне (новаторське) рішення, коли потрібно почати дії, але немає прийнятних альтернатив [16].

Ціль упорядкованого підходу до прийняття рішень - підвищити об'єктивність і забезпечити облік усіх важливих даних. Якщо причинно-наслідковий аналіз є дедуктивним процесом, що змушує керуючого збирати дані, а потім відсівати їх шляхом критичного виключення, то процес прийняття рішень висуває вимогу по створенню бази даних, що потім використовується для відсівання і виключення менш бажаних альтернатив.

От основні кроки в процесі прийняття рішень на підприємстві:

- постановка мети задач та встановлення мети рішення;
- поділ критеріїв (обмеження, бажані характеристики);
- вироблення альтернатив;
- порівняння альтернатив та визначення ризику;
- оцінка ризику (імовірність/серйозність) та прийняття рішення.

Етапи прийняття стандартного управлінського рішення на ПАТ «Укрелектроапарат» приведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Етапи прийняття управлінського рішення на ПАТ
«Укрелектроапарат»

Стандартний процес прийняття рішень	
Ціль упорядкованого підходу до прийняття рішень - підвищити об'єктивність і забезпечити облік усіх важливих даних.	
Крок перший.	Постановка мети рішення.
Будь-який процес прийняття рішень повинен починатися з ясного аналізу необхідності прийняття цього рішення.	
Крок другої.	Встановлення критеріїв рішення.
Переконавшись в тому, що ціль рішення має важливе значення і що рішення приймається в потрібній точці ланцюга рішень, можна приступити до процесу вибору рішення.	
Крок третій.	Поділ критеріїв.
Отже, тепер мається список критеріїв, досить конкретних для того, щоб використовувати їх як основу для порівняння варіантів рішень.	
Крок четвертий.	Вироблення альтернатив.
Крок п'ятий.	Порівняння альтернатив.
Кваліфіковане прийняття рішень вимагає вироблення ряду альтернатив, порівняння їх і вибір найкращої.	
Крок шостий.	Визначення ризику.
Як уже відзначалося, першооснова оцінки ефективності рішення полягає в тому, чи удалося уникнути негативних побічних ефектів, що знижують кінцеву ефективність дії.	
Крок сьомий.	Оцінка ризику.
Знати про існування ризику важливо, але цього недостатньо. Необхідно визначити його значимість.	
Крок восьмий.	Прийняття рішення.
Кількісні показники ступеня ризику допомагають прийняти обґрунтоване рішення.	

Примітка. Складено автором.

Крім етапів важливе значення відіграють фактори, що впливають на якість та виконання управлінських рішень (рис. 2.1.)



Рис.2.1. Вплив різних факторів на якість прийняття управлінського рішення.

Примітка. Складено автором.

Прийняття управлінського рішення на ПАТ «Укрелектроапарат» може супроводжуватися помилками керівника, що підсилює напруженість у його «полі ризику». Ці помилки можуть бути і суб'єктивними, і об'єктивними, тобто мимовільними і змушеними. Багато що залежить і від того, хто і як психологічно схильний приймати управлінські рішення.

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві залежить і від того, які зусилля керівник захоче докласти після ознайомлення з інформацією. Ці зусилля можуть бути спрямовані:

- на розробку загальної моделі рішення,
- на визначення детальної процедури її розробки,

- на пошук ідеї рішення,
- на відпрацювання схеми прийняття рішення по етапах (оцінка проблеми — аналіз проблеми — варіанти її рішення — прогноз наслідків — пошук кращого варіанта — оформлення рішення).

Тим самим він вирішує організаційну проблему: як краще провести презентацію проекту управлінського рішення, які роздавальні матеріали підготувати, щоб учасники мали можливість заздалегідь ознайомитися з інформаційними даними, що краще представляти в динаміці.

Він повинний також продумати, який «комунікативний простір» варто організувати, щоб управлінське рішення було прийнято з урахуванням думки всіх зацікавлених сторін.

Звичайно, є чимало рішень, що можуть прийматися і приймаються одноосібно. Це особливо характерно для керівників з яскраво вираженою підприємницькою орієнтацією, що очолюють роботу комерційних відділів і змушених часто приймати рішення в залежності від ситуацій. Є рішення, що приймаються колегіально (радою директорів). Є рішення, що вимагають узгодження з партнерами і дочірніми фірмами, і є рішення, прийняті керівником з урахуванням думки працівників фірми. Тому той або інший «комунікативний простір» організується в залежності від того, який характер управлінського рішення.

У процес прийняття управлінських рішень на підприємстві важливо включити:

- по-перше, тих, хто готував інформацію (штабних аналітиків, експертів, консультантів);
- по-друге, тих, чий інтерес зачіпається прямо або побічно;
- по-третє, тих, хто може стати безпосереднім виконавцем.

В всіх управлінських рішеннях зважуються фактори, що збільшують ризик, і фактори, що зменшують його. Керівник оцінює конкретні види ризику по обох групах факторів. Він встановлює для себе припустимий рівень ризику і можливі заходи для його зниження.

Керівник приймає більш ризиковані управлінські рішення тоді, коли сам береться контролювати ситуації управлінського циклу. Менш ризиковані управлінські рішення можуть бути прийняті в групових обговореннях, де виникає соціально-психологічний феномен «зрушення ризику» у бік його зниження або вирівнювання.

Процес прийняття управлінського рішення може бути успішним, якщо працівники беруть участь у його виробленні, але він може давати збої, якщо управлінське рішення працівникам нав'язано.

Проведений аналіз існуючої системи прийняття управлінських рішень і контролем за їх виконанням на ПАТ «Укрелектроапарат» виявив багато позитивних сторін з даного питання, таких як:

- технічно грамотне оформлення рішень;
- прийняття рішень не однією людиною, а групою фахівців;
- встановлення відповідальних виконавців та термінів виконання;
- грамотно ведеться діловодство, мається номенклатура справ;
- фіксування всіх документів у спеціальних журналах;
- видача документів, строго під розпис;
- оформлення звітів або актів виконаних робіт і т.д.

Але поряд з позитивними сторонами використовуваної системою контролю за виконанням управлінських рішень існують і недоліки: прийняття рішень з не об'єктивно встановленими термінами виконання; на документі пишеться резолюція відповідальному виконавцю, хоча рішення даного питання залежить не тільки від нього; не ведеться аналіз причин, за якими вчасно не виконуються рішення директора; не враховуються результати невиконання у встановлений термін рішень та вказівок директора; контроль за виконанням буває поверхневим.

Таким чином, перелічені вище умови створені на підприємстві для підвищення ефективності групового прийняття і вирішення управлінських рішень та формування потенціалу розвитку ефективності менеджменту підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ГРУПОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

3.1. Напрямки оптимізації організаційної структури управління ПАТ «Укрелектроапарат»

Вдосконалення організаційної структури управління на ПАТ «Укрелектроапарат» має забезпечити узгоджену діяльність структурних підрозділів підприємства відповідно до встановлених обсягу, якості і термінів виконання робіт.

Організаційна структура управління підприємством представляє собою форму системи управління, яка виражає спосіб її внутрішньої організації, взаємозв'язки та підпорядкованість її складових елементів.

Для того щоб адаптувати організаційну структуру управління до вимог стратегії розвитку підприємства необхідно вирішити наступні завдання: зробити організацію максимально відкритою системою та оптимізувати організаційну структуру управління у відповідності до обраної стратегії.

Ефективна організація має бути відкритою системою. «Не замкненість» за Ансоффом необхідна по двом причинам:

- безперервне функціонування організації залежить від її здатності забезпечити надходження ресурсів із зовнішнього середовища, яке заміщує, спожиті в процесі переробки, ресурси;
- безперервна підтримка соціального статусу організації. Остання вимога обумовлена тим, що організація не тільки постачає товари і послуги але і може створювати негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство.

Реалізація стратегії підприємства передбачає також і певний рівень організаційної культури.

Організаційну культуру можна визначити як сукупність неписаних норм поведінки, внутрішньо корпоративних правил гри які мотивують

певний характерний тип взаємодії працівників підприємства, визначає їх особисті відносини та ставлення до організації. В системі стратегічного управління організаційна культура формується як відповідь на дві групи завдань: інтеграція внутрішніх ресурсів та зусиль; завдання, які вирішує організація в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем [5, с. 123].

На стадії розробки стратегії необхідно враховувати те, що впровадження змін у організаційній культурі процес складний, а по декуди неможливий. Тому вище керівництво має максимально коректно та відповідально поставитися до вирішення цього завдання, для того щоб створити максимально комфортні умови всередині організації ще до того, як запропонує конкретну стратегію розвитку підприємства.

На відмінно від організаційної культури, організаційну структуру змінити просто, але враховуючи складність та формалізованість процесів управління робити це необхідно делікатно і тільки за нагальної необхідності. Постійні зміни в організаційній структурі управління не дозволяють сфокусуватися на кінцевих цілях організації та ставлять під загрозу реалізацію стратегії.

В процесі вибору та формування організаційної структури управління на ПАТ «Укрелектроапарат» необхідно враховувати наступні основні фактори (рис.3.1).

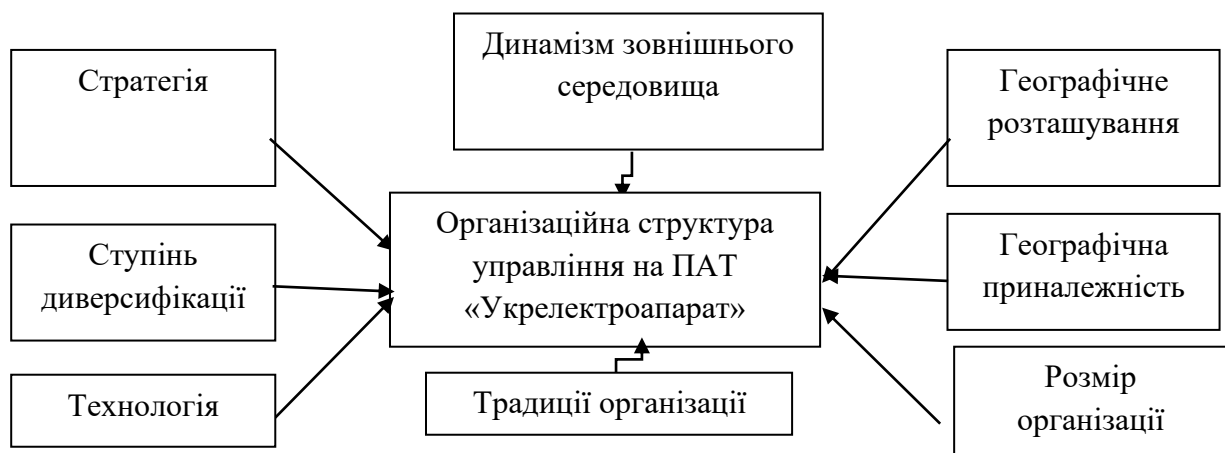


Рис.3.1. Фактори впливу на організаційну структуру управління на ПАТ «Укрелектроапарат».

Примітка. Розроблено автором.

Стратегія. Зміна стратегії підприємства може призвести до зміни організаційної структури управління.

Динамізм зовнішнього середовища. Динамічне зовнішнє середовище вимагає швидких рішень, ухвалити які в складних бюрократизованих структурах неможливо. В той же час матрична організаційна структура неефективна на ринках товарів де зміни повільні та прогнозовані.

Географічне розташування. Фактор віддаленості дочірніх структур від головного офісу також впливає на вибір організаційної структури управління. По мірі віддалення незалежність периферійних відділень зростає.

Ступінь диверсифікації визначає кількість незалежних структурних підрозділів.

Галузева приналежність. Галузь в якій підприємство функціонує визначає правила формування організаційної структури.

Технологія. Кожна організаційна структура управління відповідає тій технології яку використовують на ПАТ «Укрелектроапарат», в той же час вона має спонукати організацію до технологічних змін.

Традиції організації. Визначає відношення вищого керівництва та рядових працівників до змін в організації. Так небажання та нерозуміння важливості адаптації організаційної структури управління до вимог ринку, нерозуміння складних адаптивних структур спонукає менеджерів до вибору механістичних організаційних структур управління.

Розмір організації. Організаційна структура управління має відповідати не тільки цілям організації, але і її розмірам, до того ж вона не має бути складною.

Організаційна структура управління на ПАТ «Укрелектроапарат» являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-

математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Принципи та етапи оптимізації організаційної структури управління на ПАТ «Укрелектроапарат» представлено на рис. 3.2.

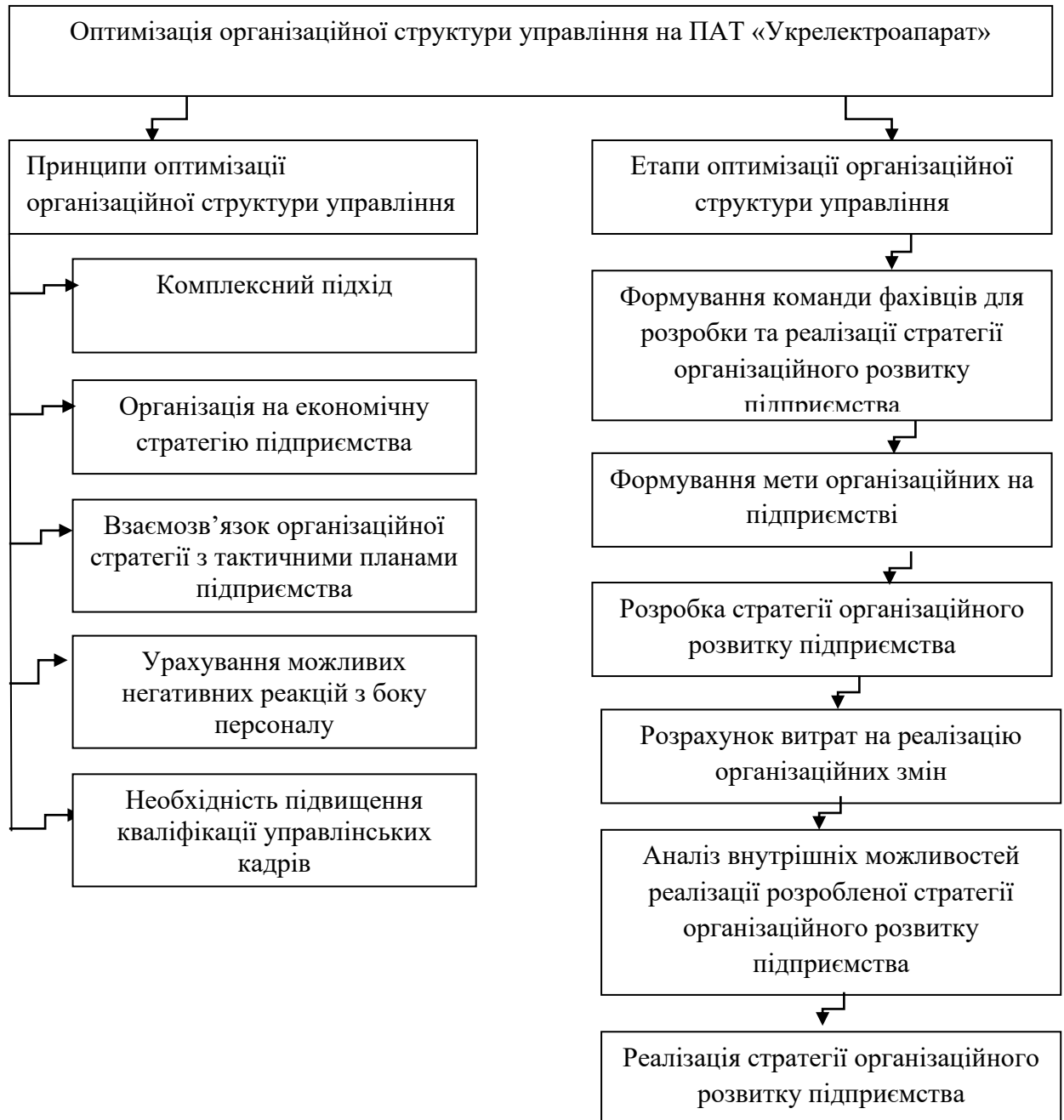


Рис. 3.2. Принципи та етапи оптимізації організаційної структури управління на ПАТ «Укрелектроапарат».

Примітка. Складено автором.

Можна виділити основні принципи ефективного проведення організаційних змін на ПАТ «Укрелектроапарат»:

- комплексний підхід, який дозволяє розробити комплексний організаційний проект, організаційні зміни необхідно проводити взаємодійно по всіх ланках керівництва підприємством, починаючи з вищого керівництва;
- розробка організаційного проекту повинна базуватися на економічній стратегії підприємства;
- тісний взаємозв'язок організаційного проекту підприємства з тактичними планами підприємства у сфері виробництва, карого забезпечення, інноваційної діяльності тощо;
- організаційні зміни не завжди мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації;
- організаційні зміни супроводжуються необхідність підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства для створення умов їх відповідності новим функціям, а також необхідністю розробки організаційних документів, що їх підтверджують.

Ефективність побудови організаційної структури управління повинна бути оцінена декількома показниками:

- 1) рівнем забезпечення організаційної структури щодо забезпечення досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей;
- 2) рівнем відповідності організаційної структури управління здійсненню внутрішніх функціональних процесів з точки зору адекватності об'єктивних вимог до їх змісту, організації і властивостям.

Таким чином, результативним критерієм ефективності в ході порівняння різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і

функціонування структур. Принципово важливе значення для оцінки ефективності системи управління має вибір базових показників для порівняння або визначення рівня її ефективності, які повинні прийматися як нормативні. Одним з підходів є розробка еталонного варіанту, за який може бути обрана діюча організаційна структура управління, що забезпечує прийнятний для конкретного підприємства рівень ефективності управління.

Отже, удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної структур управління залежно від специфіки поставлених завдань.

Вдосконалення організаційної структури управління, відбувається під впливом відповідних факторів (розмір організації, динамізм зовнішнього середовища, географічне положення, стратегія, ступінь диверсифікації, галузева приналежність, технологія, ставлення працівників до організації). Запропоновані фактори є базовими в алгоритмі визначення організаційна структура управління для ПАТ «Укрелектроапарат», вони можуть доповнюватись та змінюватись в залежності від бачення проблеми вищим керівництвом з урахуванням експертних оцінок.

3.2. Шляхи вдосконалення процесу прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»

На ПАТ «Укрелектроапарат» необхідно автоматизувати, комп'ютеризувати систему контролю за виконанням прийнятих групових управлінських рішень, що підвищить ефективність менеджменту організації. Для цього рекомендується використання нових інформаційних технологій для організації системи контролю за виконанням прийнятих рішень. В якості використовуваних для цього інформаційних технологій є:

- нові технології комунікації на основі локальних і розподільних мереж ЕОМ;

- нові технології обробки інформації на основі персональних комп'ютерів і спеціалізованих робочих місць;
- технології, що виключають папір як основний носій інформації;
- нові технології прийняття рішень на основі засобів штучного інтелекту - без знань, експертних систем, систем моделювання з різними формами подання модельованих ситуацій і т.п.

Дана необхідність автоматизації системи контролю прийняття управлінських рішень обумовлюється тим, що на ПАТ «Укрелектроапарат» існує великий документообіг. Використання комп'ютерів, робота з базами даних, безпаперова обробка документів, а також колективна обробка документації та поповнення баз даних - необхідні складові роботи великої сучасної організації, що прагне зайняти своє місце на ринку і робить максимальні зусилля для підтримки зайнятих позицій.

Інформаційне забезпечення системи прийняття управлінських рішень - це сукупність реалізованих рішень за об'ємом, розміщенню і формам організації інформації, циркулюючої в системі управління при її функціонуванні.

Інформація, використовувана в прийнятті рішень, по своєму характеру підрозділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, засновану на матеріалах первинного обліку, а також звітну, представлену вже в узагальненому вигляді, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані і спеціальні).

Взаємозв'язки функцій управління і інформаційного забезпечення на ПАТ «Укрелектроапарат» подано у табл. 3.1.

Для того, щоб процес прийняття групових управлінських рішень був ефективним, необхідно не лише наявність повної і достовірної інформації, але і цілої системи інформаційного забезпечення. Створення та використання на ПАТ «Укрелектроапарат» системи інформаційного

забезпечення - це одна з нагальних умов, що дасть змогу гарантувати прийняття ефективних управлінських рішень та розвиток управлінських новацій.

Таблиця 3.1

Види інформації, необхідної для групового прийняття управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат»

Перелік основних функцій	Види інформації			
	нормативна	методична	якісна	облікова
1.Персональний облік кадрів за допомогою ЕОМ	+	-	+	+
2.Видача рекомендацій для підбору та розміщення кадрів	+	+	+	+
3.Облік та аналіз відомостей про особисті та професійні якості робітника	+	+	+	+
4.Аналіз якісного складу та руху кадрів	-	+	+	+
5.Адміністративне оформлення руху кадрів	-	+	-	+
6.Складання оперативних зведень по кадрам	-	+	-	+
7.Складання статистичної звітності по кадрам	-	+	-	+
8.Контроль за правильним підбором і розміщенню кадрів	+	+	+	+
9.Довгострокове планування та прогнозування потреби в кадрах	+	+	-	+

Примітка. Складено автором.

Таким чином, керівнику підприємства потрібні ефективні інструменти для забезпечення успішного розвитку як усього підприємства, так і окремих його підсистем, особливо в частині діагностики, оцінки, нарощування й використання потенціалу для розвитку управлінського персоналу та набуття нових компетенцій.

Система інформаційного забезпечення (СІЗ) практична, проста й зручна в експлуатації і не вимагає від керівника якихось спеціальних знань та

навиків, оскільки є «мислячою» системою, здатною самонавчатися й адаптуватися до будь-якої виробничої ситуації.

Отже, пріоритетність та ефективність прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат» залежить від наявності та рівня використання професійно-кваліфікаційного, творчого потенціалів та організаційної спроможності керівництва підприємства. Однак один із недоліків людського інтелекту полягає в тому, що він не пристосований до нагромадження величезного обсягу інформації, виконання грандіозних обчислень під час аналізу складних виробничих, трудових чи фінансових процесів на підприємстві.

СІЗ дасть змогу забезпечити створення та розвиток інтелектуальних центрів підприємства з наскрізним інформаційним середовищем нагромадження та обміну знаннями між управлінцями, які в співпраці з віртуальними інтелектуальними агентами підбиратимуть сукупність різнопланової текстової та аналітичної інформації про стан ринку, діяльність конкурентів, контрагентів, можливості вдосконалення обігу документів, виконання завдань підрозділами та досягнуті кінцеві результати діяльності підприємства загалом.

Графічно це зображено на рис. 3.3.

Отже, зважаючи на значну кількість рішень управлінського персоналу підприємства, які спрямовані на визначення його місії, цінностей, політики, формування структури й системи управління, представництво на переговорах із державними органами й головними контрагентами, а також виконання функціональних обов'язків, на складність контролювання діяльності кожного з підрозділів підприємства та прийняття управлінських рішень керівниками середньої та нижньої ланок, при розробці СІЗ визначають користувачів, серед яких мають бути керівники верхньої, середньої та нижньої ланок підготовки управлінських рішень.

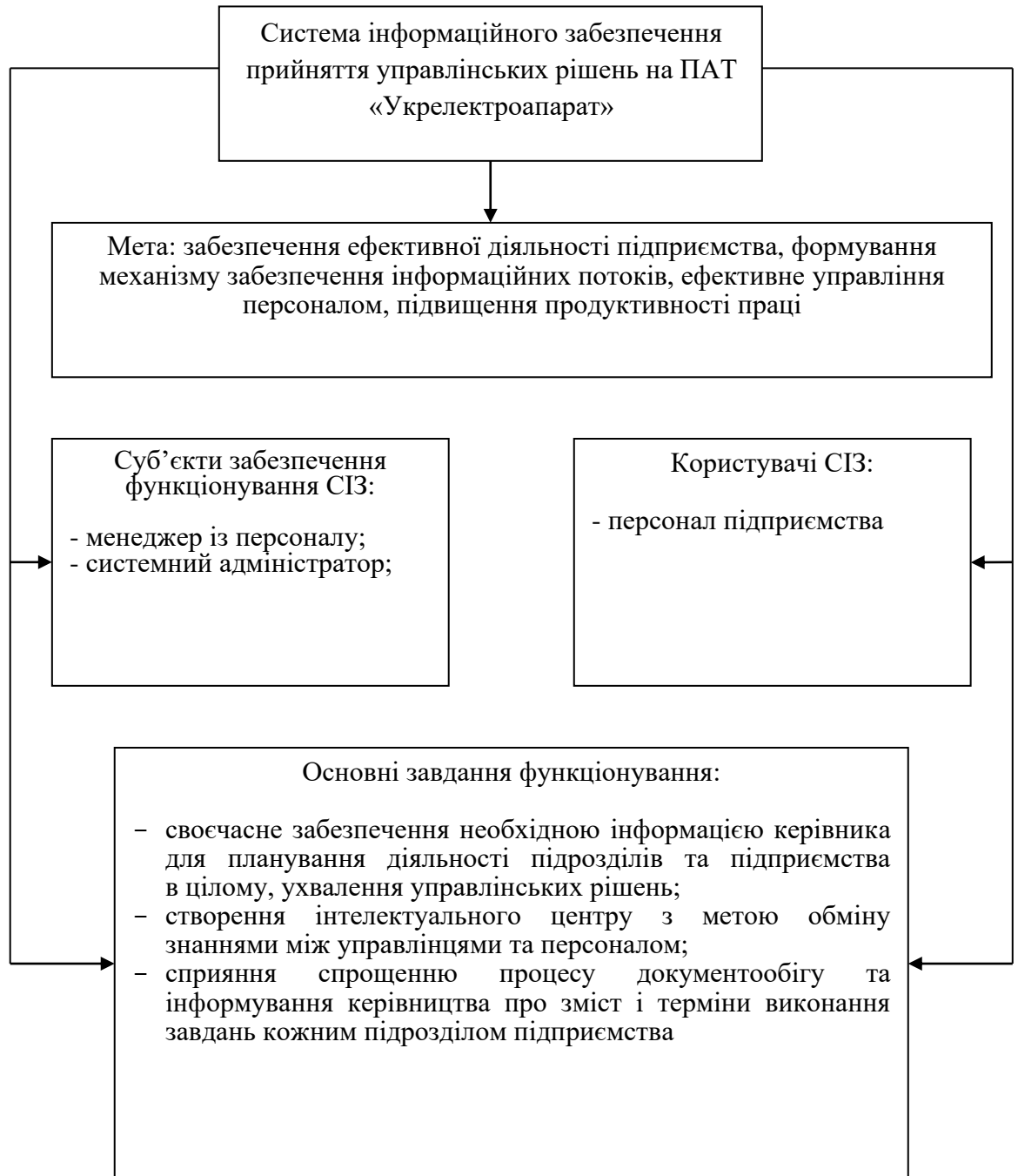


Рис. 3.3. Система інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат».

Примітка. Розроблено автором.

Таким чином, у сучасних умовах підприємству варто використовувати сучасні гнучкі форми управління та прийняття рішень. Окрім того, у діяльності підприємства варто також використовувати світовий досвід для

забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві, адже підприємство співпрацює з іноземними партнерами, тому варто було б адаптуватись до них.

ВИСНОВКИ

Проведене у роботі дослідження процесу групового прийняття управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат» дає можливість зробити наступні висновки:

1. Управлінське рішення - це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника, тому що є основним змістом процесу управління; результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Прийняття управлінських рішень вимагає від керівників високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду, відповідальності. Прийняття управлінських рішень є важливою частиною управлінської діяльності, навколо якої обертається життя організації.

2. Класифікацію рішень розглядають як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Вона необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їхньої розробки, реалізації й оцінки, що дозволяє підвищити їхню якість, ефективність і наступність.

3. Оскільки організації є складними системами, рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що впливають на прийняття рішень. Фактори, які визначають якість і ефективність управлінських рішень, можуть класифікуватися за різними ознаками - як фактори внутрішньої природи (зв'язані з керуючою і керованою системами), так і зовнішні фактори (вплив навколишнього середовища).

4. Публічне акціонерне товариство «Укрелектроапарат» засноване 4 травня 1957 року наказом №227 Міністерства електротехнічної промисловості СРСР. Основний профіль його діяльності було визначено –

виготовлення трансформаторів і комплексних трансформаторних підстанцій для сільського господарства і новобудов країни.

Успішність діяльності суб'єкта господарювання залежить від його взаємодії із безпосереднім оточенням. ПАТ «Укрелектроапарат» активно підтримує зв'язки з постійними клієнтами, надаючи знижки та залучає до співпраці нових, як постачальників так і покупців, перебуває у взаємовигідних відносинах з усіма суб'єктами зовнішнього середовища. Проведений аналіз основних техніко-економічних показників вказує на те, що ПАТ «Укрелектроапарат» функціонує ефективно, щороку поліпшуючи своє фінансове благополуччя.

5. Апарат управління ПАТ «Укрелектроапарат» формують: Голова Правління, виробничі служби; управління юридичного забезпечення та охорони підприємства; служби маркетингу, обліку та реалізації продукції; служба директора з економічних та кадрових питань; служба технічного директора; служба директора із загальних питань; управління технічного контролю.

6. Директор ПАТ «Укрелектроапарат» одноосібно приймає управлінські рішення щодо: укладення та розірвання договорів, угод та вчинення інших правочинів; розпорядження майном організації; оформлення і підписання документів щодо співробітництва з іншими установами тощо.

Прийняття групових управлінських рішень реалізується трудовим колективом через конференцію, члени якого обираються на зборах в структурних підрозділах. Проведення конференції правомочне при наявності не менше 2/3 обраних членів колективу.

7. Для удосконалення прийняття групових управлінських рішень на ПАТ «Укрелектроапарат» необхідно автоматизувати, комп'ютеризувати систему контролю за виконанням прийнятих групових управлінських рішень, що підвищить ефективність менеджменту організації. Для цього рекомендується використання нових інформаційних технологій для організації системи контролю за виконанням прийнятих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера. Підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак . – К.: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
2. Бессонова М.А. Диагностика управленческих решений в системе управления / [Электронный ресурс] / М.А. Бессонова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1163>.
3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2010. – 433 с.
4. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: Навчальний посібник / М.Д. Виноградський, О.М. Шканова. - К.: Освіта, 2009. - 518 с.
5. Виханський О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономист, 2007. – 528 с.
6. Віхляєва С.І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С.І. Віхляєва, В.І. Федяй // Вісник НТУ «ХП». – 2017. – №67. – С. 143-147.
7. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. / І.Б. Гевко - К: Кондор, 2009. - 187с.
8. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
9. Гончар М.Ф. Формування механізмів розроблення та прийняття управлінських рішень у сфері виробництва продукції машинобудівних підприємств / М.Ф. Гончар // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2017. – № 683. – С. 309–317.
10. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні / Л.О. Гончарова // Економіка. – 2018. - №6. – С. 41-46.

11. Дробязко А.М. Теоретичні засади формування управлінських рішень / А.М. Дробязко // Вісник НАУ. – 2019. - № 14. – С. 66-71.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2008. - 346 с.
13. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси / О.Н. Євтушенко // Наукові праці. Державне управління. – 2018. - № 12. – С. 47-50.
14. Завадський І.С. Менеджмент: навч. посіб. / І.С. Завадський. - К.: УФІМБ, 2004. – 542 с.
15. Иголкина И.Н. Делегирование полномочий: инструкции и алгоритмы. / И.Н. Иголкина, А.А. Плигин. – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
16. Іванченко Н.О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. / Н.О. Іванченко, В.О. Яцюрук. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm.
17. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
18. Календжян С.О. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. / С.О. Календжян, Г. Бёме. – М.: Дело, 2007. – 280 с.
19. Карданская Н.А. Основы принятия управленческих решений / Н.А. Карданская. - М.: Русская Деловая Литература, 2008. - 288 с.
20. Каторжин А.Д. Алгоритм прийняття управлінського рішення на підприємстві / А. Д. Каторжин // Управління розвитком. – 2017. - №16 (156). – С. 155 – 157.
21. Ковальчук С.О. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / С.О. Ковальчук // Актуальні проблеми психології. – Том 1: Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія: зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Міленіум, 2012, частина 17. – С. 20–25.

22. Ковнаків В.М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень./ В.М. Ковнаків. – К.: МАУП, 2009. – 267 с.
23. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М.Колпаков. - 2-е изд.,перераб. и доп. - К.: МАУП, 2004. - 504 с.
24. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник / В.О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2012. – 211 с.
25. Красницька Р.С. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень / Р.С. Красницька, О.М. Дерикот // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2017. - №4(20). – С.80-83.
26. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту [Текст]: підручник – 2-ге вид. випр.. і доп. / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2007. – 416 с.
27. Куцин Є.М. Делегування повноважень на підприємстві в умовах трансформації вітчизняної економіки / Є.М. Куцин // Економічні науки. – Миколаїв, 2009. - №5. – С. 65 – 69.
28. Мала Н.Т. Мистецтво прийняття управлінського рішення / Н.Т. Мала, І.С. Проник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2019. - Вип. 20.14. - С. 345-351.
29. Мала Н.Т. Управлінське рішення: класифікація та процес прийняття / Н.Т. Мала // Менеджмент. – 2017. - № 11 (3). – С. 20-24.
30. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. / М.М. Мартиненко. - К.: «Каравелла», 2005. - 341 с.
31. Менеджмент: збірник наукових праць / голов. ред. В.А. Рульєв. – К.: Освіта, 2009. – 358 с.
32. Мескон М. Основы менеджменту / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин; [под общ. ред. Л. И. Евенко]. - М.: - ДЕЛЮ, 1997. - 704 с.
33. Мірошніченко Ю.Р. Організаційно-правові засади підготовки та прийняття державно-політичних рішень / Ю.Р. Мірошніченко. - Харків: Фактор, 2004. - 224 с.

34. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко. — К.: Знання, 2002. — 311 с.
35. Настечко О.Д. Теоретико-методологічні засади прийняття управлінських рішень в екологічній сфері / О.Д. Настечко // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2018. — № 1 (16). — С. 100–106.
36. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» / О.М. Олійниченко // Вісник НАУ. — 2017. - №2. — С. 1-8.
37. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський — К.: «Кондор», 2006. — 664 с.
38. Островський Е.В. Психологія управління: Навчальний посібник. / Е. В. Островський. - М.: ИНФРА-М, 2008. — 521 с.
39. Офіційний сайт ПАТ «Укрелектроапарат» / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrelcom.com>.
40. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб./ за ред. Ю.Є. Петруні. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 216 с.
41. Пилипенко С.М. Менеджмент: Навч. посіб. / С.М. Пилипенко, А.Л. Пилипенко, В.І. Отенко. - Х.: ХДЕУ, 2008. - 208 с.
42. Пилипко А.Г. Формула вирішення управлінських завдань - марево чи реальність / А.Г. Пилипко // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. - 2019. - № 1 (23). — С. 356-362.
43. Пирогова Е.В. Управленческие решения: учебн. пос. / Е.В. Пирогова. — Ульяновск: УлГТУ, 2010. — 176 с.
44. Писаревський І.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. — Харків: ХНАМГ, 2008. — 133 с.
45. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник. / А.О. Подсолонко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 370 с.

46. Полінський О.М. Оцінка ефективності управлінських рішень / О. М. Полінський // Вісник НАУ. – 2018. - №5(12). – С. 34-41.
47. Попов С.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. / С.Г. Попов. - М.:Ось-89, 2002. – 367 с.
48. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / В.М. Приймак. — К.: Атіка, 2008. — 240 с.
49. Прохоров Ю.К. Управленческие решения: учебн. пос. / Ю.К. Прохоров, В.В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. –138 с.
50. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304с. – (Высшее образование).
51. Саати Т.А. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т.А. Саати. - М.: Радио и связь, 2003. – 344 с.
52. Скібіцька Л.І. Менеджмент: Підручник. / Л.І. Скібська, О.М. Скібський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 412 с.
53. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навч. посібник / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 176 с.
54. Смирнов Э.А. Разработка управленческого решения: Учебник / Э.А. Смирнов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 271 с.
55. Стадник В.В. Менеджмент: посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
56. Томилов В.В. Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт, 2003. – С. 590.
57. Трофимова Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации): учебн. пос. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 190 с.
58. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения / Р.А. Фатхутдинов. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.:ИНФРА- М,2002. – 314 с.
59. Фоломкіна І.С. Особливості формування механізму реалізації змін у підприємствах [Електронний ресурс] / І.С. Фоломкіна.– Режим

доступу:http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Economics/6_121044.doc.htm.

60. Фролова Л.В. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві / Л.В. Фролова, Н.І. Алексєєва // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2 (15). – С. 234-243.

61. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

62. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посібник. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. - К.: МАУП, 2001. – 477 с.

63. Хрущ Н.А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н.А. Хрущ, О.С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. — 2017. - № 1. - С. 41–45.

64. Цюцюра М.І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / М.І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2018. - № 9. – С. 50-58.

65. Цюцюра С.В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра. // Управління проектами. – 2019. - №9. – С. 50-58.

66. Чудновская С.Н. Управленческие решения: [учебник] / С.Н. Чудновская. - М.: Эксмо, 2007. - 368 с.

67. Шегда А.В. Менеджмент: навч.посіб. / А.В. Шегда. - К:«Знання», 2004. – 501 с.

68. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник / З.С. Шершньова. – 2-ге вид. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

69. Юкаєва В.С. Управлінські рішення: Навчальний посібник. / В.С. Юкаєва. - М.: Видавничий дім «Дашков і Ко», 2009. - 292 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

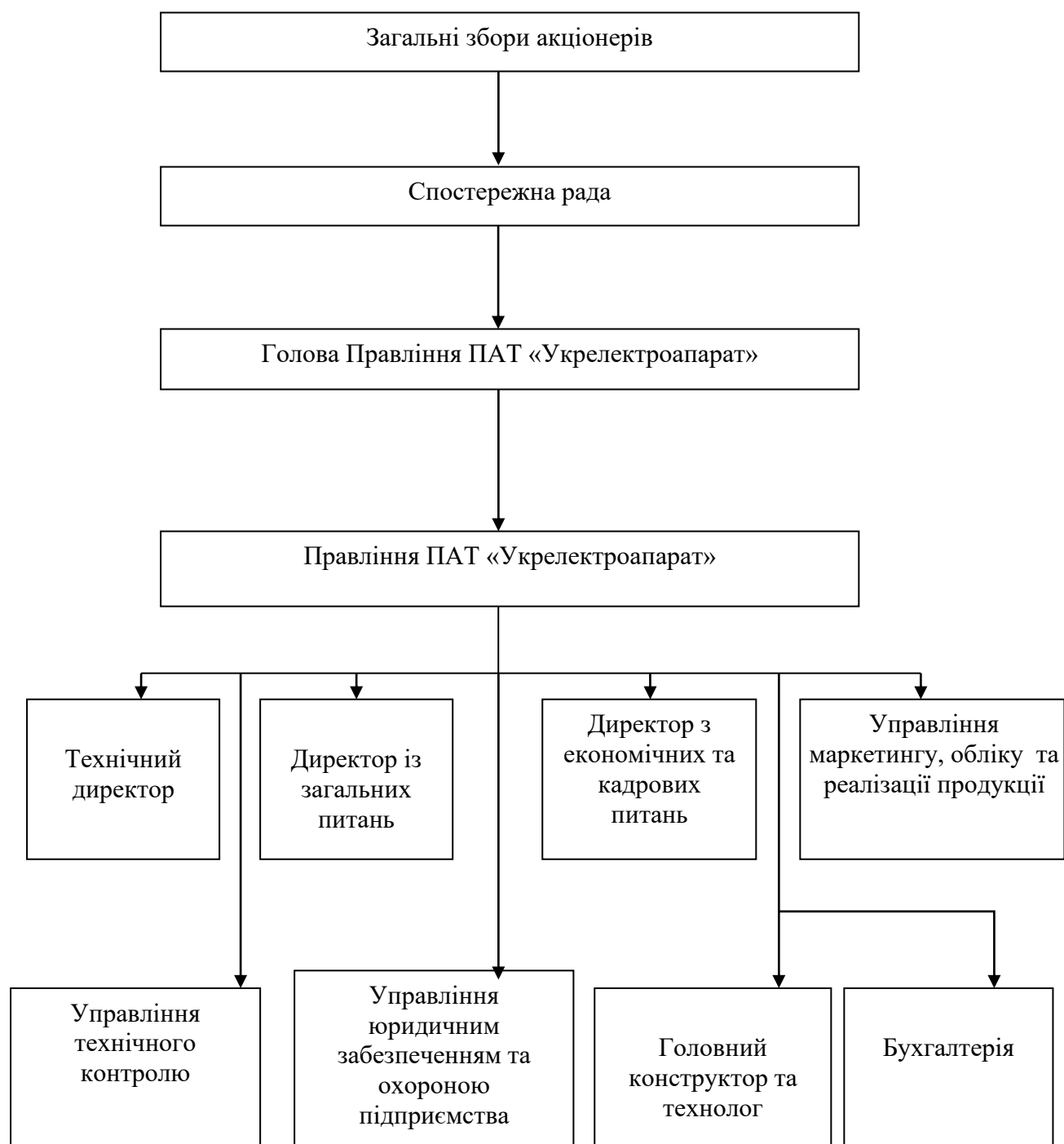


Рис. А.1. Структура апарату управління ПАТ «Укрелектроапарат».

Примітка. Складено автором.