

політика, фінансова політика, конкурентна політика тощо. У цьому процесі відповідно до повноважень беруть участь усі підрозділи підприємства.

Визначено, що основним напрямком розробки стратегії управління підприємством є:

- активна діяльність у сфері надання послуг або виробництва;
- удосконалити систему управління персоналом;
- підвищення ефективності управління ліквідністю підприємств;
- поліпшити управління логістикою шляхом моніторингу та оновлення обладнання відповідно до сучасних вимог;
- підвищення ефективності передачі інформаційних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства. Харків. Видавництво «Точка». 2018. 208 с.

Ленчук А. С.,

студентка 4-го курсу, за спеціальністю

281 «Публічне управління та адміністрування»;

Вагонова Л. В.,

доцент, кандидат економічних наук,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування;

Хмельницький університет управління та права

імені Леоніда Юзькова

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДЛЯ НЕСТРУКТУРОВАНИХ ПРОБЛЕМ

Сучасна наука управління активно розвиває підхід, відомий як "аналіз політики". Цей підхід використовується для вивчення різних аспектів, пов'язаних з реалізацією різних курсів дій, і включає широкий спектр кількісних і якісних обставин і факторів, таких як економічні, політичні, соціальні, організаційні та інші. Цей термін може використовуватися для опису сукупності сучасних методів обґрунтування державних рішень.

Аналіз політики не обмежується жодним конкретним класом методів для дослідження проблем, таких як математичні або імітаційні методи. Він спеціально розроблений для того, щоб обґрунтувати рішення в сфері державного управління і може доповнювати або замінювати більш формалізовані підходи, такі як "системний аналіз" і "дослідження операцій" [1, с. 58]

У процесі "аналізу політики" досліджуються різні аспекти, такі як законодавчі акти, політичні відносини, програми влади, розвиток приватного сектора, можливі конфлікти з іншими програмами, політичні наслідки

рішень, організаційні аспекти, збирання інформації та інші. Основна мета полягає у виявленні переваг і недоліків кожної альтернативи, а не в побудові чіткої методичної схеми, яка характерна для "системного аналізу".

На державному рівні аналіз політики спрямований на систематизацію урядових рішень у галузях, де важко встановити кількісні оцінки та критерії, і де переважають суб'єктивні судження, враховуючи інтереси впливових політичних і суспільних груп [1, с. 62]

Аналіз політики можна порівняти з кібернетичним методом "чорної скриньки", де об'єкт оцінюється за зовнішніми ознаками в умовах обмеженої інформації, яка є результатом діяльності або реакцією на зовнішні впливи. Проте для розуміння управління соціальними системами потрібно глибше знання їх структури та функціональної будови, що може бути забезпечено лише системними дослідженнями.

Отже, аналіз політики та системний підхід доповнюють один одного. Аналіз політики характеризується спрямованістю на суспільні проблеми та державну політику, колективним здійсненням, пізнавальним підходом, ретельним аналізом проблем, врахуванням різних наукових та професійних аспектів та роллю суб'єктивних і політичних факторів, пов'язаних з владою та впливом. Аналіз політики також включає дослідження моделі політичного процесу і відображення її змісту та впливу [2, с. 41-50].

При аналізі політики соціальної системи, особливо на етапі стратегічного планування її розвитку, все частіше використовують метод SWOT-аналізу, який базується на перших літерах слів: S - сили, W - слабкості, O - можливості, T- загрози [1, с. 34].

Ідея цього методу полягає в тому, щоб перетворити слабкості на сильні сторони і можливості забезпечити відповідними діями, а також розвивати сильні сторони в межах можливостей. SWOT-аналіз включає такі кроки: оцінка сильних сторін організації, виявлення слабкостей, аналіз факторів, що впливають на організацію (політичні, соціально-економічні, правові, технологічні тощо) для передбачення загроз і їхнього уникнення, дослідження можливостей організації (ресурсний потенціал, технологічний рівень), необхідних для усунення загроз, зменшення слабкостей і збільшення сильних сторін, а також вироблення реальної стратегії.

Існує чотири основні інструменти політики, включаючи інформаційний (збір і передачу інформації), фінансовий (вплив на економіку), владний (влада та законодавство), та структурний (використання державних організаційних засобів для втілення політики). Кожен з них може бути використаний з м'якими або жорсткими методами впливу, залежно від ситуації і завдань [2, с. 45].

На сьогоднішній день найбільш розповсюдженим інструментом для впровадження політики є програмно-цільовий підхід. Цей підхід співвідносить цілі політики (плани та проекти) з ресурсами, використовуючи спеціальні програми. Процес програмно-цільового підходу включає наступні кроки:

- Розбиття проблеми на складові частини для кращого розуміння.

- Визначення конкретних заходів для вирішення цих складових проблем, що допомагає створити програму для вирішення загальної проблеми.

- Визначення пріоритетів та послідовності заходів, а також розподіл ресурсів між ними.

- Розроблення системи управління для виконання програми.

- Створення організаційної структури для управління програмою.

- Використання сучасних аналітичних і проектних засобів на різних етапах виконання програми, таких як економіко-математичне моделювання, мережеві методи управління, фінансовий аналіз та інвестиційне проектування, програмний аналіз [2, с. 76].

Програмний аналіз використовується для дослідження альтернативних рішень за програмами і включає в себе перевірку обґрунтованості тверджень про причинно-наслідкові зв'язки між заходами та їх результатами. Він використовує різні методи та інструменти, такі як "витрати-користь", "витрати-мета" і "витрати-обмеження", для порівняння альтернатив і вибору стратегії для подальшого виконання [1, с. 157].

На відміну від програмного аналізу, програмна оцінка використовується для оцінки фактичних результатів програм, які вже завершені або знаходяться на стадії виконання. Ця оцінка може бути спрямована на два аспекти: оцінку виконання та оцінку наслідків.

- Оцінка виконання: Ця частина оцінки спрямована на вивчення того, що відбувається в рамках програми. Вона включає в себе оцінку "входу" (ресурси, які були необхідні та доступні), оцінку процесу (моніторинг ходу виконання всіх заходів) та оцінку "виходу" (безпосередні результати програми).

- Оцінка наслідків: Ця частина оцінки спрямована на виявлення кінцевих результатів програми.

Основна мета програмної оцінки полягає в тому, щоб з'ясувати, наскільки успішно програма виконується та які вона має наслідки.

Також існує метод сценарію, який використовується для уявлення про можливий розвиток подій і наслідки рішень. Цей метод описується як процес підготовки уявлень про проблему, які потім фіксуються письмово. Він дозволяє оцінити ймовірний розвиток подій і можливі наслідки рішень. Цей метод може бути використаний для аналізу проблеми та її подальшої формалізації [3, с. 28].

Використання методу сценарію може включати отримання погодженої думки, процедуру незалежних сценаріїв, використання матриць взаємодії та інші підходи для створення альтернативних сценаріїв розвитку подій.

У сучасному управлінні, однією з ключових груп методів для оцінки альтернатив при прийнятті рішень є методи експертних оцінок. Ці методи широко використовуються на всіх етапах програмного аналізу, таких як прогнозування та визначення пріоритетів. Вони ґрунтуються на переконанні, що індивідуальна експертна думка відображає знання та досвід експерта щодо об'єктивної реальності. Припускається, що при певних умовах, коли

оцінки від інших експертів подібні для аналогічних груп, колективна експертиза є більш надійною, ніж думка окремого експерта.

Зазвичай процес експертизи включає наступні кроки: визначення мети експертизи, розробку процедури опитування, формування групи експертів, проведення опитування та аналіз та обробку зібраної інформації [3, с. 112].

В останній час у методології експертних оцінок стали активно використовуватися математичні методи, зокрема теорія вимірювань.

Існує два основних види методів для отримання оцінок експертів: кількісні та якісні. До кількісних методів належать безпосереднє оцінювання, лотерейний метод та інші. До якісних методів відносяться метод експертної класифікації (розділення на категорії), метод парних порівнянь, метод ранжування альтернатив, метод векторів переваг (колективне ранжування) та метод дискретних експертних кривих.

Популярні методи колективної експертизи включають метод координації через комісії, метод мозкового штурму, метод Дельфі та методи, схожі на "прогнозний граф". Однак, виникають певні проблеми під час проведення колективної експертизи, такі як розробка спеціальних процедур та методів, організація обміну інформацією між експертами та узгодження протилежних думок.

У державному управлінні широко використовується метод координації через комісії, який є практичним підходом до використання колективної експертизи для прийняття рішень. Також, метод мозкового штурму є ефективним засобом для генерації нових ідей та досягнення консенсусу у групі. Метод Дельфі використовує ітеративний підхід для підвищення об'єктивності результатів шляхом зворотного зв'язку між експертами та аналізу попередніх результатів.

Отже, у розвитку методів експертної оцінки важливу роль відіграють методи, що відносяться до "прогнозного графу" (наприклад, Паттерн, Глушкова) та методи матричного аналізу (такі, як Квест, Юнеско, та їх модифікації). В. Глушков запропонував метод, що ґрунтується на комбінуванні багаторівневого опитування та вчасного розгортання проблеми в часі в процесі колективної експертної оцінки.

Важливою складовою у процесі управлінського прийняття рішень є можливість прогнозувати можливі результати цих рішень. Зазвичай для прогнозування використовується експертне прогнозування, і якість такого прогнозу залежить від компетентності експертів, якість наданої їм інформації, використаних методів і процедур у процесі прогнозування та якості отриманих результатів експертизи. Для оцінки якості прогнозу використовують два типи методів: диференціальний (оцінка окремих аспектів якості прогнозу) та інтегральний (загальна оцінка якості прогнозу на основі окремих критеріїв).

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ: УАДУ. 2000. 328 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Formuvannia_derzhavno-upravlinskykh_rishen_problemy_teorii_metodolohii_praktyky.pdf?
2. Бутоська І. О. Політичне прогнозування: навч. посібник. Київ: МАУП. 2005. 152 с. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-526.html>
3. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. Чорноморськ: ЧНУ імені Павла Могили. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/5.pdf

*Лунак Руслан Любомирович,
доктор економічних наук,
професор кафедри економіки;
Чигринюк Тарас Миколайович,
магістр;
Львівський торговельно-економічний університет*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: УЗАГАЛЬНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ АСПЕКТІВ

Ринкові трансформації засвідчують зміну впливу факторів конкуренції на бізнес-процеси підприємств. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх динамічного розвитку на основі оптимального використання наявних конкурентних переваг. Відповідно посилюється роль і значення стратегічного управління як процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства, необхідність поглибленого вивчення якого в сучасних умовах набуває особливої ваги.

Для забезпечення адекватного управління реалізацією загальної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства її структура та зміст повинні знайти відображення у відповідній структурі управління. Для управління реалізацією загальної стратегії створюється рада з питань стратегічного розвитку підприємства, інформаційне, методичне й організаційне забезпечення розроблення та реалізації стратегічних управлінських рішень, а координацію усіх процесів провадить стратегічний інформаційно-аналітичний підрозділ.

Згідно з структурою загальної стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства як комплексу функціональних стратегій і проєктів для управління реалізацією кожного з цих елементів необхідно створювати функціональні робочі та проєктні групи. При цьому тип структури управління реалізацією стратегії має бути аналогічним до